

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE SUR LES PERCEPTIONS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS
UN CONTEXTE DE CONTRAT SOCIAL EN CHANGEMENT :
LE CAS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EN ROUMANIE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
DOINA MURESANU

AOÛT 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

À mon mari, Cristian,
pour son soutien inconditionnel tout au long
de cette éprouvante aventure doctorale.

Multumesc din toata inima!

REMERCIEMENTS

Maintenant, à la fin du parcours, mes pensées de reconnaissance et de gratitude s'arrêtent sur la contribution de plusieurs personnes qui ont guidé mes choix et qui m'ont encouragée et aidée à continuer, malgré les difficultés inhérentes à toute réalisation d'une thèse de doctorat.

Je tiens à remercier premièrement Sylvie Guerrero, ma directrice de recherche, qui m'a fait confiance dès le début de notre collaboration et qui a su guider le choix de sujet et d'approche méthodologique pour qu'il convienne à mon background académique et à mon orientation de recherche. C'est pour ces raisons que j'ai eu du plaisir à concevoir cette thèse. Je voudrais aussi remercier Sylvie pour son implication et son appui absolu durant la dernière année de rédaction, qui fut la plus prolifique, mais aussi la plus ardue. Merci infiniment, Sylvie. Sans toi, je n'aurais jamais pu avoir la belle opportunité de carrière qui s'ouvre devant moi.

Je tiens également à remercier mon comité de thèse, Denis Chênevert, Marie-Ève Lapalme et Tania Saba pour leurs commentaires et suggestions pertinents qui m'ont aidée à réorienter et recentrer mon design de recherche. Leur contribution est grandement appréciée.

J'aimerais souligner ma reconnaissance envers la direction du programme de doctorat en administration de l'ESG-UQÀM, et spécialement M. Guy Cucumel, qui a appuyé et facilité la poursuite de mon cheminement doctoral, un peu atypique. J'ai aussi un mot de remerciement pour mes collègues du département des sciences de la gestion de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, qui ont accepté avec beaucoup de bienveillance le réaménagement de ma tâche

professorale pour me permettre de me dévouer intégralement à la fin de la rédaction de ma thèse.

Je suis également reconnaissante aux deux entreprises roumaines qui constituent l'échantillon de la recherche. Elles m'ont accueillie avec ouverture et m'ont guidée avec professionnalisme pour que je puisse comprendre la spécificité de la relation développée avec leurs employés.

Je tiens à remercier les collaborateurs qui m'ont aidée à la transcription des entretiens et aux analyses préliminaires, et spécialement la traductrice, Adela Aldea. Ils l'ont fait par amitié et esprit communautaire. Leur contribution à l'avancement de la recherche a été primordiale. Un grand merci à tous.

Enfin, je remercie ma famille, qui a été à mes côtés dans les meilleurs moments autant que dans les plus difficiles. Surtout, un chaleureux merci à Alex, mon fils, qui a accepté avec générosité et sagesse d'avoir dans les dernières années une mère plus ou moins présente.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCTION	1
1. Contrat psychologique et culture nationale	2
2. L'apport du contrat social pour comprendre la culture nationale en lien avec le contrat psychologique des employés	5
3. Question de recherche	8
CHAPITRE I	
REGARD THÉORIQUE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET LE CONTRAT SOCIAL EN MANAGEMENT	15
1.1 Le contrat psychologique.....	17
1.1.1 Le concept de contrat psychologique dans une perspective historique ...	17
1.1.2 Fondements de la théorie du contrat psychologique	20
1.1.3 La mesure du contrat psychologique	28
1.2 Le contrat social comme reflet de la culture d'un pays	41
1.2.1 L'approche classique du contrat social	41
1.2.2 Le concept de « normes » et le contrat social en management	43
1.2.3 Contrat social en management, relation d'emploi et contrat psychologique	46
1.2.4 Contrat social et type d'économie dominante.....	50
1.3 Approche théorique retenue pour répondre à la question de recherche	54
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	58
2.1 Approche méthodologique de l'étude	58
2.2 Contexte de la recherche	62
2.3 Échantillon de l'étude	68
2.4 Collecte des données principales	79
2.4.1 Collecte des données secondaires	84

2.5 Langue de la recherche.....	85
2.6 Analyse des entretiens.....	86
2.6.1 Codage initial	88
2.6.2 Codage ciblé.....	89
2.6.3 Codage axial.....	91
2.6.4 Codage théorique	92
2.7 Conclusion et synthèse.....	93
CHAPITRE III	
PERCEPTIONS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS L'INDUSTRIE	
AUTOMOBILE EN ROUMANIE	
3.1 Fondements de l'existence du contrat psychologique.....	95
3.1.1 Importance accordée par les employés et les employeurs aux promesses du contrat psychologique	95
3.1.2 La marge de manœuvre dans la négociation du contrat psychologique ..	97
3.1.3 L'existence de la liberté contractuelle	99
3.2 Mesure du contrat psychologique : contenu, facettes/caractéristiques, et évaluation.....	101
3.2.1 Contenu du contrat psychologique.....	101
3.2.2 Facettes /caractéristiques du contrat psychologique	112
3.2.3 Réalisation du contrat psychologique	120
3.3 La mutualité du contrat psychologique des entreprises analysées du secteur automobile en Roumanie	126
CHAPITRE IV	
LES LOGIQUES TRANSFORMATIONNELLES À TRAVERS LE	
CHANGEMENT DE LA RELATION D'EMPLOI EN ROUMANIE	
4.1 Principes sous-jacents aux logiques transformationnelles dans l'industrie automobile en Roumanie	128
4.2 La logique de la performance organisationnelle	142
4.2.1 Performance liée à la tâche et rémunération selon la performance.....	143
4.2.2 Développement et perfectionnement des compétences.....	155
4.3 La logique paternaliste	171
4.3.1 Logique paternaliste, dimension protection/sécurité	171
4.3.2 Logique paternaliste, dimension hiérarchie	183

4.3.3 Logique paternaliste, dimension esprit communautaire	195
CHAPITRE V	
DISCUSSIONS ET CONCLUSIONS	202
5.1 Contributions théoriques	204
5.1.1 Avancement des connaissances sur la description du contrat psychologique dans un pays donné.....	204
5.1.2 Avancement des connaissances à travers une vision systémique du contrat psychologique	209
5.1.3 Le contrat psychologique, le contrat social et la culture	212
5.2 Contributions pratiques	215
5.3 Limites de la recherche	217
5.4 Avenues futures de recherche	218
MOT DE LA FIN	220
ANNEXE 1	
GRILLE D'ENTREVUE - EMPLOYÉ	222
ANNEXE 2	
GRILLE D'ENTREVUE- MANAGEMENT (HAUTE DIRECTION)	225
ANNEXE 3	
GRILLE D'ENTREVUE - CADRE	228
ANNEXE 4	
GRILLE D'ENTREVUE - RESPONSABLES RH	231
ANNEXE 5	
DESCRIPTION RÉTROSPECTIVE DES TERMES DU CONTRAT SOCIAL EN MANAGEMENT DE L'ÉCONOMIE CENTRALISÉE	234
ANNEXE 6	
DESCRIPTION DES LOGIQUES TRANSFORMATIONNELLES	244
BIBLIOGRAPHIE	246

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1 Modèle du contrat social selon Rousseau (1995).....	7
1.1 Modèle du contrat social selon Rousseau (1995).....	45
1.2 Méta-obligations vs obligations individuelles selon Rousseau et Schalk (2000).....	47
1.3 Grille d'analyse de la recherche	56
2.1 Population occupée par secteurs de l'économie nationale.....	66
2.2 Évolution du nombre moyen de salariés en Roumanie.....	67
2.3 Nombre de chômeurs enregistrés et le taux de chômage.....	68
2.4 Cadre d'analyse utilisé pour effectuer le codage ciblé	90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1. Fondements du contrat social dans les économies centralisées et de marché	10
1.1 Synthèse des termes du contrat psychologique retenus de la littérature	30
1.2 Les facettes ou les caractéristiques du contrat psychologique (selon Rousseau et McLean Parks, 1993; Rousseau et Tijoriwala, 1998; McLean Parks <i>et al.</i> , 1998)	33
1.3 Les types de contrats psychologiques selon Rousseau (1995)	36
1.4 Fondements du contrat social dans les économies centralisées et de marché	52
2.1 Principaux indicateurs économiques de la Roumanie en 2009 et 2010	65
2.2 Caractéristiques de l'échantillon (Âge et niveau hiérarchique des participants).....	73
2.3 Caractéristiques de l'échantillon (Formation, âge et niveau hiérarchique des participants)	76
2.4 Catégories des participants à l'étude selon l'âge et la scolarité	77
2.5 L'échantillon de l'étude selon le niveau hiérarchique	78
3.1 Synthèse des termes du CP des entreprises du secteur automobile roumain	102
3.2 Regard comparatif des catégories de termes du contrat psychologique résultant de la littérature et de la présente recherche	107
3.3 Termes du CP dans l'entreprise B et C.....	118
4.1 Les termes du contrat psychologique et les logiques transformationnelles..	133
4.2 Éléments du contrat social en management d'économie centralisée et les logiques transformationnelles	138

RÉSUMÉ

Dans cette thèse, nous réalisons une analyse des perceptions des employés et de leur employeur quant au visage d'un contrat psychologique modelé par un changement radical (i.e. le passage de l'économie centralisée à l'économie de marché), modifiant les fondements de la relation qui les lie réciproquement. À travers des entrevues avec 31 personnes, employés et gestionnaires de deux entreprises œuvrant dans le secteur automobile en Roumanie, nous examinons comment le changement de contrat social en management, défini comme l'ensemble de normes et lois tacites qui établissent ce qui est accepté et toléré dans la relation d'emploi, a imprégné leur contrat psychologique. Nous examinons également comment ce changement se manifeste à l'intérieur de l'échange entre l'employé et l'entreprise (i.e. la réciprocité du contrat psychologique).

Dans le cas de l'échantillon de notre étude, nous avons constaté qu'en situation de changement important et de récente expérience de la négociation d'un contrat psychologique, les promesses qui jouent le rôle d'obligations entre les employés et les employeurs montrent des niveaux relativement « bas ». Elles se centrent davantage sur des éléments liés à la tâche, comme la réalisation des normes de performance attendues, que sur des éléments liés à l'épanouissement ou à la satisfaction au travail. Nous avons également remarqué que les employeurs et les employés ont développé des comportements particuliers pour s'adapter à ce type de changement. Pour ce qui est des employés, ils sont devenus plus « tolérants » face à la tenue des promesses par leur employeur. Leur seuil de perception de brèche est donc devenu plus bas. Par contre, les employeurs sont devenus plus « exigeants » quant au respect des obligations du contrat psychologique par les employés.

De plus, les entreprises ont développé un comportement de « prévention » de l'apparition de brèche du contrat psychologique. Ce comportement préventif se base sur un contenu des promesses peu diversifié, sur la « formalisation » des obligations réciproques négociées lors du processus d'embauche et sur une communication organisationnelle continue. Les entreprises se sont également préoccupées d'agencer les termes du contrat psychologique de sorte qu'ils répondent aux particularités culturelles et juridiques du pays, aux exigences du milieu d'affaires de l'industrie ainsi qu'aux principes d'un échange juste et équitable sur les lieux de travail. Nous avons identifié deux types d'arrangements des termes du contrat psychologique (que nous avons dénommés « des logiques transformationnelles ») utilisés par les entreprises participant à l'étude pour réaliser l'équilibre de l'échange dans la relation avec leurs employés, à savoir la logique de la performance organisationnelle et la logique paternaliste. Les logiques sont « transformationnelles » parce qu'elles sont le reflet du changement de contrat social et montrent les traces du contrat social passé dans le contrat psychologique actuel. Pour les analyser, nous avons fait appel au contrat social en

management, que nous avons positionné sur un continuum allant de l'économie centralisée vers un contrat social d'économie de marché.

La présente étude apporte donc plusieurs contributions théoriques dans le champ de la théorie du contrat psychologique, en plus de sa portée pratique. Du point de vue théorique, nous avons réalisé une analyse approfondie des perceptions du contrat psychologique dans l'industrie automobile roumaine en nous servant d'un cadre théorique qui englobe la quasi-totalité des éléments qui ont été généralement utilisés dans les études portant sur le contrat psychologique. Pourtant, nous avons conclu que d'autres analyses plus poussées sont nécessaires pour comprendre et expliquer ces perceptions. Alors, nous avons proposé, dans une vision systémique, un regard plus élargi sur le contrat psychologique en y ajoutant des éléments faisant partie du contexte de relation d'emploi que sont la culture, le système de droit du travail et le changement. Ce regard étendu sur le contrat psychologique en Roumanie a été possible en utilisant le concept de contrat social en management. Du point de vue pratique, notre recherche permet une meilleure compréhension des réactions des employés dans une situation de changement majeur, et pourrait contribuer à l'amélioration de la gestion de leur contrat psychologique par les entreprises. Comme l'étude a réalisé l'analyse du contrat psychologique dans un pays autre que les pays occidentaux, elle permettra aussi aux praticiens de porter un regard comparatif sur le contrat psychologique à l'international, et d'en tirer des enseignements pour une éventuelle implantation de leur entreprise dans un pays étranger. Qui plus est, une meilleure compréhension de la réflexion culturelle sur les préférences des employés pour certains arrangements des termes du contrat psychologique pourrait aider les managers qui sont appelés à gérer des équipes multiculturelles.

Mots-clés : contrat psychologique, contrat social, logiques transformationnelles, réciprocité

ABSTRACT

This thesis deals with the analysis of the perceptions of the employees and of their employer with regard to a psychological contract modeled by a radical change (i.e. the passage from the centralized economy to the market economy), changing the basis of their mutual relation. Based on meetings and discussions with 31 persons who were employees or managers of two enterprises functioning in the field of Romanian automobiles, we examine how the change of the management social contract, defined as the whole of norms and tacit laws establishing what is accepted and tolerated in the work relationship, has infused their psychological contract. We also examine how this change manifests within the exchange between the employee and the enterprise (i.e. the reciprocity of the psychological contract).

Analyzing the research's sample, we have noticed that in the case of an important change and in that of a recent negotiation experience of a psychological contract, the obligations between the employees and the employers, show relatively "low" levels. They are more centered on elements related to the "task", like the fulfillment of the expected performance norms, than on elements related to work success or satisfaction. We have also noticed that both the employers and the employees developed particular behaviors in order to adapt themselves to this type of change. As for the employees, they have become more "tolerant" regarding the promise-keeping of their employer; consequently their level of breach perception has diminished. On the contrary, the employers have become too "demanding" with regard to the employees' obligations stipulated by the psychological contract.

Moreover, the enterprises have developed a "preventive" behavior concerning the breach occurrence by the placement of a tight management of the psychological contract. This preventive management is based on a set of promises which is little diversified, on the "standardization" of mutual obligations negotiated during an employment contract and on a continuous organizational communication. The enterprises have also envisaged the adjustment of terms of the psychological contract to meet the cultural and juridical particularities of the country, the demands of the industry business field as well as the principles of a fair exchange at the working places. We have identified two types of term arrangements of the psychological contract (which we have named "transformational logics") used by the enterprises which participated at the study made, in order to achieve the change balance in the relation with their employees: the logic of the organizational performance and the paternalist logic. The logics are "transformational" because they reflect social contract change and are carriers of his past traces. In order to analyze them, we have appealed to the management social contract which we have placed on a continuum, going from the ideology of the centralized economy to a social contract of the ideology of a market economy.

Thus, the present study brings more theoretical contributions in the field of the psychological contract theory in addition to its practical implication. From a theoretical point of view, we conducted a in depth analysis of the perceptions of the psychological contract in the Romanian automotive industry using a theoretical framework that encompasses almost all of the elements that have been commonly used in studies on psychological contract. Thus, we concluded that further analyzes are needed to understand and explain these perceptions. So, we proposed, in a systemic vision, a broader psychological contract view, by adding employment context elements such as culture, labor law system and social and economic change. This expanded look on the psychological contract in Romania was made possible using the concept of the management social contract. From a practical point of view, our research allows a better comprehension of the reactions of employees in a major changing situation and could contribute to the management improvement of their psychological contract by enterprises. As this study is concerned with the analysis of a psychological contract in a non-occidental country, it will also allow the practitioners to make a comparison with the management of the psychological contract abroad and to retain useful information which they could later use in the case of a possible enterprise implantation of theirs business in a foreign country. In addition, the best comprehension of the cultural reflection over the preferences of the employees regarding certain arrangements of the psychological contract terms could help the managers who are asked to administer multicultural teams.

Keywords: psychological contract, change, social contract, transformational logics, reciprocity

Motto: "Employment, the exchange of work for compensation, is a social fact the world over. But what that exchange means to workers or employers is a subjective experience for each participant, affected by personal values and upbringing, the relationship's history, and the broader society. All of these factors merge to create a central feature of employment: the psychological contract"

Denise Rousseau et René Schalk (2000) :
Psychological Contracts in Employment,
Cross - National Perspectives
Sage Publications, p.1

INTRODUCTION

Défini comme « l'ensemble de promesses qui jouent le rôle d'obligations entre l'employeur et l'employé¹ » (Rousseau, 1995, p. 5), le contrat psychologique est devenu, de nos jours, un instrument incontournable d'analyse de la relation que l'employé noue avec son organisation.

Ainsi, la perception des employés que l'organisation a tenu ses promesses en livrant ce qu'elle a promis (i.e. *le respect du contrat psychologique*) a été liée à la satisfaction au travail (Turnley & Feldman, 2000), à la productivité et à l'intention de poursuivre la relation avec le même employeur (Dabos et Rousseau, 2004) et à la performance (Bal *et al.*, 2010; Wilkens et Nermerich, 2012). Le respect des promesses du contrat psychologique a également des effets importants sur l'affect des employés, sur leur motivation au travail, sur leur bien-être (Guerrero et Herbach, 2008; Parzefall et Hakanen, 2010) et sur leur identité de soi (Henderson et O'Leary-Kelly, 2012). Par contre, comme le démontre la méta-analyse de Zhao *et al.* (2007), une perception des employés que l'organisation a échoué dans la tenue de ses

¹ Traduction libre

promesses (i. e. *la brèche du contrat psychologique*) a été liée à une diminution de la satisfaction au travail, de l'engagement et à une augmentation de l'intention de quitter l'organisation. La brèche peut conduire également à des comportements contre-productifs pour l'organisation de la part des employés (Bordia *et al.*, 2008; Jensen *et al.*, 2010).

1. Contrat psychologique et culture nationale

La plupart des études portant sur le contrat psychologique, surtout au début de sa conceptualisation, l'ont analysé dans un contexte stable, nord-américain ou britannique (e.g. Coyle-Shapiro, 2002; Morrison et Robinson, 2000; Rousseau, 1989; Robinson et Rousseau, 1994; Robinson et Morrison, 1995). À cause de la mondialisation des marchés et de la mobilité de la force de travail, les chercheurs ont commencé à s'intéresser par la suite à la perception du contrat psychologique dans d'autres aires sociales et culturelles comme la Chine, le Mexique, l'Israël, l'Australie, la Grèce, la France ou l'Inde (e. g. Bellu, 2007; Cadin, 2000; Davila et Elvira, 2007; Jensmon, 2013; Krausz, 2000; Lee *et al.*, 2000).

Les recherches portant sur le contrat psychologique à l'international ont démontré des différences importantes d'un pays à l'autre concernant la formation, le déroulement, le contenu ou la perception de brèche du contrat psychologique des employés (le livre collectif paru en 2000 sous la direction de Rousseau et Schalk est un exemple de ce mouvement). Pourtant, ces études restent pour la plupart descriptives, sans réussir à très bien expliquer la source des différences identifiées.

Selon plusieurs avis, un des éléments importants qui fait en sorte que le contrat psychologique est perçu différemment d'un pays à l'autre est lié à l'aspect culturel (e.g. Krivokapic- Skoko *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2000; Restubog *et al.*, 2007).

Dans la littérature en management, la définition de la culture ne fait pas l'unanimité (Schneider et Barsoux, 2003). Certains auteurs l'ont étudiée de manière globale ou systémique, comme un « système de significations ou compréhensions collectives, justifiant le comportement observé » (Lévi-Strauss, 1971, cité dans Schneider et Barsoux, 2003, p. 25). D'autres, à l'instar de Schein (1985), ont vu la culture comme des solutions communes développées par les groupes humains pour résoudre des problèmes de survie (adaptation externe) ou liés à la façon de rester unis (intégration interne).

Mais le courant le plus suivi de l'analyse de la culture en lien avec le contrat psychologique s'inscrit dans la lignée des travaux de Hofstede (1980, 2001, 2010), Trompenaars (2004) et Schwartz (1996). Ces auteurs ont conceptualisé la culture comme un ensemble de croyances et valeurs qui sont ancrées dans la pensée des individus appartenant à une certaine nation, en les amenant à évaluer et à agir d'une façon semblable dans une situation donnée. Ces caractéristiques culturelles, différentes d'un auteur à l'autre, constituent ce qui est communément connu comme « dimensions² » ou « traits » culturels.

C'est sur cette dernière conceptualisation que se sont basées la plupart des études internationales portant sur le contrat psychologique. Plus précisément, les chercheurs ont retenu l'individualisme vs collectivisme et la distance hiérarchique (tels que décrits par Hofstede, 1980 ; 2010), comme « traits » qui pourraient influencer la perception des employés de leur contrat psychologique. Par exemple, dans leur étude comparative entre les États-Unis et Hong Kong, Lee *et al.*, (2000) ont conclu que les employés américains avaient une préférence pour des éléments plus

² Dans l'approche de Hofstede (1980, 2001, 2010), les caractéristiques ou les dimensions culturelles sont l'individualisme/collectivisme, la distance hiérarchique (« power distance »), la masculinité/féminité, le contrôle de l'incertitude et la dimension temporelle.

« transactionnels » du contrat psychologique, comme le fait d'avoir des défis au travail et l'opportunité de travailler en équipe. Ils développaient ainsi plutôt des contrats psychologiques de type « transactionnel » et « de travail en équipe » (*team player*) que des contrats relationnels. Par contre, les employés chinois accordaient beaucoup d'importance aux relations personnelles au travail, et développaient plutôt un contrat psychologique de type « relationnel » que transactionnel ou autre. Les auteurs expliquent ces préférences par les traits culturels plus « individualistes » de l'échantillon américain et ceux plus « collectivistes » de l'échantillon de Hong Kong.

La même idée est aussi soutenue dans l'étude théorique proposée par Thomas, Kevin et Ravlin (2003). Ces derniers sont allés plus loin, en affirmant que les traits culturels influenceraient aussi la perception de brèche du contrat psychologique. Leurs propositions (jamais testées empiriquement) soutenaient que les employés plus « individualistes » pourraient percevoir plus rapidement le sentiment de brèche de leur contrat psychologique que leurs collègues, plus « collectivistes ».

L'approche d'analyse du contrat psychologique par traits culturels est pourtant limitative à cause de son immobilisme et à cause de son manque de pouvoir explicatif des particularités culturelles qui caractérisent un certain pays et qui donnent la spécificité nationale du contrat psychologique.

Dans la vision de Hofstede (1980, 2010), les traits culturels sont « universels » et immobiles. Ils permettent de décrire dans les organisations une réalité culturelle relativement stable, qui se perpétue dans le temps. Cette vision ne tient pas suffisamment compte des grands changements organisationnels attribués, dans une grande mesure, aux transformations importantes du milieu d'affaires international (Chaudhry *et al.*, 2009).

L'approche par traits utilisée pour analyser les influences culturelles sur les individus dans les organisations a été vivement critiquée à cause de son intention de proposer des caractéristiques généralisables au niveau international, mesurables à l'aide des questionnaires (Dupuis, 2008; McSweeney, 2002; Smith, 2002 sont des exemples de critiques de cette approche). Le plus important critique de Hofstede, d'Iribarne (1989, 1997), soutient que la culture est un concept trop large pour pouvoir être réduit à quelques variables. Par exemple, dans son étude ethnographique portant sur l'analyse de la culture en lien avec la gestion en France, aux Pays-Bas et aux États-Unis, d'Iribarne (1997), se propose de démontrer que chacun de ces pays a ses particularités culturelles (comme la logique de l'honneur en France, la quête du consensus aux Pays-Bas ou la primauté du contrat aux États-Unis). Selon lui, c'est à travers ces particularités, plutôt qu'à travers des « traits culturels », que l'on peut appréhender la culture nationale et son influence à l'intérieur des organisations. Toutefois, même cette vision de la culture nationale à l'intérieur des organisations reste incomplète parce qu'elle présente, elle aussi, une réalité organisationnelle stable, ce qui ne semble pas être le cas dans les organisations contemporaines, marquées par des changements permanents.

2. L'apport du contrat social pour comprendre la culture nationale en lien avec le contrat psychologique des employés

Pour capter le dynamisme et la spécificité de la relation d'emploi d'aujourd'hui, certains auteurs ont fait appel au concept de contrat social (p.ex. Pihel, 2009; Peyrat-Guillard, 2008). Selon eux, ce concept aide la compréhension de l'influence du contexte plus large qui entoure la relation d'emploi sur la perception du contrat psychologique des employés.

Cette vision élargit donc la perspective d'analyse du contrat psychologique, qui se limitait jusqu'alors aux perceptions circonscrites à une relation d'emploi individuelle, sans s'intéresser aux éléments venant de l'environnement, qui empreignent et structurent cette relation comme, par exemple, les normes sociales de comportement.

Selon Rousseau (1995) et Robinson et Morrison (2000), les normes acceptées qui établissent le comportement approprié des acteurs dans une entité sociale donnée constituent ce qu'on appelle un «*contrat social*³». Même si sa définition semble faire consensus parmi les chercheurs du contrat psychologique, son positionnement varie selon les auteurs. Par exemple, Pihel (2009), l'associe aux pratiques des ressources humaines et le positionne au niveau organisationnel, tandis que Peyrat-Guillard (2008) analyse le contrat social comme émanant des syndicats, plus ou moins réformateurs.

À l'instar de Rousseau (1995), nous voyons le contrat social comme une émanation d'une nation donnée. Pour des raisons de précision, nous avons circonscrit le contrat social à la relation d'emploi et l'avons nommé «*contrat social en management*». En s'appuyant sur la définition générale du contrat social utilisée dans les études sur le contrat psychologique (p. ex. Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, Rousseau, 1995; Rousseau et Skhalk, 2000), nous définissons le contrat social en management comme «*l'ensemble des normes et lois tacites existant dans une société donnée relativement à ce qui est considéré comme acceptable et tolérable dans la relation d'emploi*».

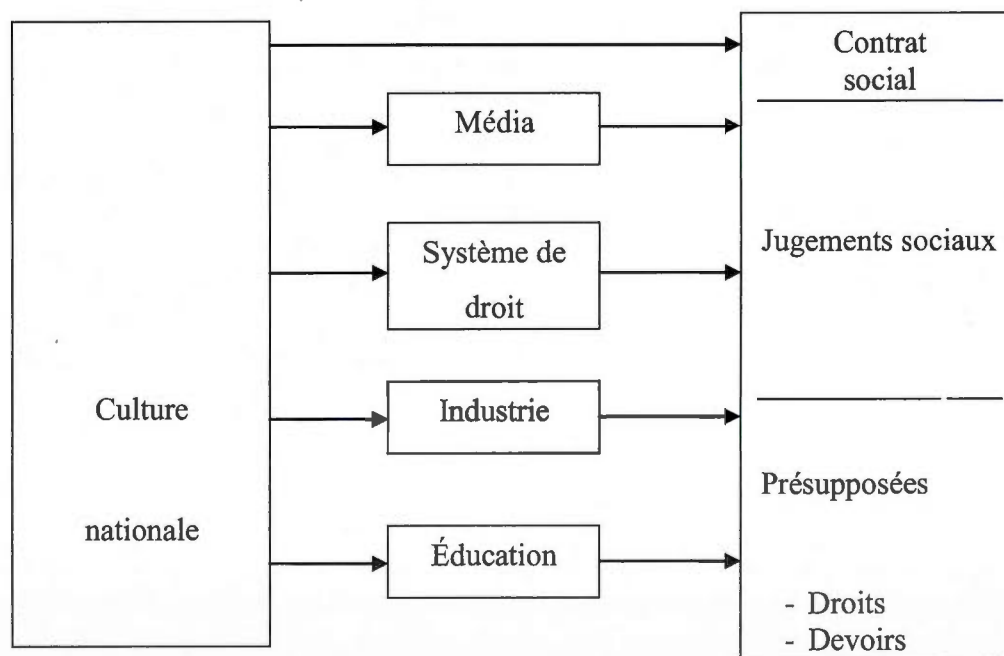
L'approche par le contrat social offre un cadre d'analyse de la relation d'emploi, en suggérant que c'est à travers une vision systémique et globale des valeurs et normes

³ Pour différencier ce type de contrat social du contrat social « classique » nous utiliserons dans la suite du travail le terme de « contrat social en management ».

relatives à la relation d'emploi que l'on peut mieux appréhender les conséquences d'un changement de la relation d'emploi, ainsi que sa spécificité dans un certain pays.

Dans notre esprit, le contrat social est un instrument plus flexible d'analyse du contrat psychologique dans divers pays que seule l'approche par traits culturels, et ce, grâce à sa capacité à capter des influences qui vont au-delà de l'adaptation des individus aux adversités de la nature, tel que décrit par la culture nationale. Dans l'acception de Rousseau (1995), le contrat social est une résultante de la culture, mais également des autres influences, à savoir le milieu d'affaires, le droit, le système de l'enseignement et le média (Figure 1).

Figure 1 Modèle du contrat social selon Rousseau, 1995, p. 206



On remarque à travers ce modèle que le contrat social est une réflexion de la culture nationale à l'intérieur de laquelle il se forge. Comme d'Iribarne (1997), nous considérons que l'analyse du contrat psychologique dans un certain pays devrait

s'appuyer sur sa spécificité culturelle, et non pas sur des traits plus ou moins généralisables.

À part la culture nationale, d'autres éléments d'une nation, plus dynamiques, peuvent déterminer la construction d'un certain contrat social en management comme le milieu d'affaires, le système de droit ou le système d'enseignement.

3. Question de recherche

Dans le cadre de cette thèse de doctorat, nous nous proposons de réaliser une analyse du contrat psychologique modelé par un changement important, qui est celui d'un contrat social transformé par des changements intervenus dans sa base économique et culturelle.

Pour la réaliser, nous nous sommes tournés vers un terrain d'étude autre que celui nord-américain ou de l'Europe de l'Ouest, soit vers des entreprises de la Roumanie, un pays de l'Europe de l'Est, ex-pays du bloc économique communiste. Cette partie du monde reste très peu connue et étudiée par les chercheurs s'intéressant au contrat psychologique (l'étude de Kase et Zupan réalisée en 2007 en Slovénie étant parmi les seules à ce jour). Pourtant, l'Europe de l'Est représente un terrain d'étude riche pour les chercheurs en gestion grâce essentiellement à son dynamisme (Pandelica *et al.* 2010). Elle représente en effet un environnement marqué par de nombreux changements de petite ou grande envergure, avec des répercussions inhérentes sur les liens qui se tissent sur les lieux de travail (Dalton et Kennedy, 2007). La présente recherche a été menée dans l'industrie automobile roumaine, une industrie située dans l'avant-garde du développement économique en Roumanie.

Plus précisément, nous posons la question de recherche suivante:

Comment le contrat psychologique est-il perçu par les employés et les employeurs de l'industrie automobile en Roumanie, et quels sont les mécanismes qui sous-tendent les perceptions actuelles du contrat psychologique suite aux changements intervenus au niveau de l'économie et de la société roumaine dans les deux dernières décennies?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes donné comme premier objectif de réaliser un portrait du contrat psychologique actuel des employés du secteur automobile en Roumanie. Le deuxième objectif sera de comprendre comment le changement du contexte social et économique se reflète dans les perceptions des employés et des employeurs de ce contrat psychologique.

Pour mieux décrire et comprendre le reflet du changement de la relation d'emploi sur le contrat psychologique dans le secteur automobile en Roumanie, nous avons fait appel à la notion de contrat social en management, que nous avons positionné, selon l'idéologie économique dominante⁴, sur un continuum allant du contrat social d'économie de marché vers le contrat social d'économie de marché. (Tableau 1).

De façon un peu schématique, on associe l'économie de marché au libéralisme économique, et l'économie centralisée au pays communiste. Pourtant, chaque société pourrait se positionner à des niveaux intermédiaires sur ce continuum. On peut citer comme exemples la Belgique et l'Australie, avec des marchés du travail très réglementés et, à l'opposé, les États-Unis et dans une moindre mesure le Canada, avec des législations du travail plus permissives.

⁴ Une description plus détaillée de cette approche sera présentée dans le premier chapitre de la thèse.

Tableau 1 Fondements du contrat social dans les économies centralisées et de marché

Termes du contrat	Contrat social d'économie centralisée	Contrat social d'économie de marché
Sécurité de l'emploi	Totale, à vie	Liée aux résultats et à la stratégie de l'entreprise
Justice	Basée sur l'égalité	Basée sur l'équité
Moralité	Dangers et abus du capitalisme	Liée à la bonne foi (good will) et à l'accord honnête (fair deal)
Allocation des ressources	Centralisée	Selon le marché (les lois de l'offre et de la demande)
Conséquences pour l'employeur	Paternalisme Faible marge de manœuvre pour les ressources humaines Chômage en emploi	Reconnaissance des performances Marge de manœuvre dans la GRH Généralement petite distance hiérarchique
Conséquences pour l'employé	Emploi à vie Loyauté Rémunération fixée par l'État Manque de lien entre la performance et les récompenses Inertie, comportement inactif	Employabilité, mobilité en emploi Fragilité du lien d'emploi Récompenses au mérite

Source : Adapté de Cook, 1993; Boruz, 2008; Myant et Drahokoupil, 2011; Napier et Thomas, 2004.

Afin d'approfondir la spécificité de la relation d'emploi dans le secteur automobile en Roumanie, nous avons opté pour un design de recherche qui inclut dans l'analyse du contrat psychologique autant les perceptions des employés que celles de l'autre partie de la relation d'emploi, qui est l'employeur. Cette approche rejoint le courant de recherche qui se penche davantage sur l'étude des perceptions conjointes (i.e. employé vs employeur) des termes du contrat psychologique (p.ex. Dabos et Rousseau 2004; Dick, 2010; Nadin et Williams, 2012; Pepur *et al.* 2010; Porter *et al.* 1998), alors que, par le passé, l'analyse du contrat psychologique était réalisée à partir du regard exclusif de l'employé.

Pour analyser le contrat psychologique dans l'industrie automobile roumaine dans le contexte de contrat social en changement, nous avons choisi une approche méthodologique qui permet aux participants d'en exprimer leur point de vue et leur vécu. Donc, dans la réalisation de cette recherche, nous empruntons une voie méthodologique d'exploration, de type qualitatif.

Cette vision rejoint le courant plus récent de recherche qui fait appel à des études qualitatives pour analyser le contrat psychologique (e.g. Pihel, 2009; Dick, 2010; Parzefall et Coyle-Shapiro, 2010).

Jusqu'à récemment, l'approche méthodologique prédominante utilisée pour étudier le contrat psychologique était celle quantitative. Elle s'est notamment intéressée à la satisfaction ou à la rupture du contrat psychologique ou au degré d'équilibre entre les obligations de l'employeur et de l'employé (e.g. De Hauw et De Vos, 2010; Robinson *et al.*, 1994; Robinson et Morrison, 1995, 2000; Rousseau et Wade-Benzoni, 1995; Tekleab et Taylor, 2003; Dabos et Rousseau, 2004; Zhao *et al.*, 2007; Parzefall et Hakanen, 2010, entre autres ⁵). D'autres recherches quantitatives ont traité du sujet des caractéristiques du contrat psychologique (De Vos, 2002 ; Janssens *et al.*, 2003; Sels *et al.*, 2004).

Pourtant, plusieurs auteurs ont reconnu, à partir des années 2000, le potentiel des approches qualitatives pour appréhender la complexité des processus d'échange et examiner le rôle de l'interprétation dans ces processus (Rousseau et Tijoriwala, 1998; Rousseau 2001; Coyle-Shapiro et Conway, 2004; Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Selon eux, les études qualitatives reflètent le contenu subjectif et changeant du contrat psychologique et la nature complexe des processus d'échange pris en considération

⁵ Ceux-ci sont quelques exemples parmi les centaines de recherches quantitatives menées dans le champ du contrat psychologique depuis les vingt-cinq dernières années.

par le contrat, comparativement à la recherche traditionnelle basée sur des enquêtes faisant des liens causaux dans des environnements statiques.

Des recherches qualitatives seraient ainsi pertinentes quand on veut étudier la nature idiosyncratique du contrat et la dynamique de l'échange social (Rousseau et Tijoriwala, 1998; Campoy *et al.*, 2005). En se penchant par exemple sur le sujet de la façon dont la relation d'emploi en changement se reflète dans les perceptions du contrat psychologique, on peut mieux comprendre la spécificité de cette relation et les défis qui en découlent en matière de management (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005).

À titre d'exemple, dans son étude portant sur la mutualité dans la relation entre les policières et leur superviseur, Dick (2010) constate que dans une situation de contexte de changement de statut de la relation d'emploi (c'est-à-dire le passage de temps plein à temps partiel), la perception de l'employé et celle de l'employeur par rapport aux obligations réciproques se modifie. Si avant le changement il y avait une vision convergente de ce qui devrait constituer les obligations de chacune des parties de cette relation, après le changement, les perceptions commencent à diverger, menant à l'incongruence et au sentiment de rupture du contrat psychologique par l'employeur.

Rousseau et Tijoriwala (1998) et Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) ont exprimé le souhait que les recherches qualitatives s'intéressent aussi à la brèche et à la violation du contrat psychologique afin d'apporter un éclairage nouveau sur ces parties du processus du contrat psychologique. Dans cet esprit, l'étude menée en 2010 par Parzefall et Coyle-Shapiro montre l'existence de plusieurs types de brèche du contrat psychologique (i.e. brèche des obligations spécifiques; brèche due à des événements connexes; brèche de second degré, et brèche de chaque jour). La recherche montre également que des émotions et des actions interfèrent dans le processus d'attribution

de la responsabilité et de l'explication de l'apparition d'une brèche dans le contrat psychologique.

Qui plus est, Rousseau et Fried (2001) et Rousseau et Tijoriwala (1998) soutiennent que des recherches qualitatives pourraient s'intéresser à l'étude du contexte social, économique, culturel ou juridique de la relation employé/employeur pour une compréhension plus approfondie du contrat psychologique qui se dessine à l'intérieur de celle-ci.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous sommes donné comme objectif d'analyser comment le changement de contrat social imprègne l'évaluation que les individus font de leur contrat psychologique et de la qualité de l'échange dans leur relation d'emploi. Ces thèmes ne pouvaient être explorés que par une approche méthodologique permettant de laisser les participants exprimer leurs points de vue, leur vision et leur vécu, qui est l'approche qualitative, inductive. Plusieurs écoles de pensée ont été développées en recherche qualitative. Nous avons choisi pour cette étude une approche inspirée de la théorie enracinée, telle que conceptualisée par Charmaz (2006).

En répondant de cette manière à notre question de recherche, nous espérons apporter plusieurs contributions à la littérature sur le contrat psychologique. Tout d'abord, nous réalisons une analyse approfondie du contrat psychologique, en utilisant comme grille d'étude la quasi-totalité des éléments qui ont émergé de la littérature depuis sa conceptualisation, en plus de placer l'analyse au niveau de la relation d'emploi, donc d'y inclure le point de vue de l'employeur. Jusqu'à présent, la littérature du contrat psychologique propose en général une analyse fragmentaire, en silos, des promesses/obligations qui se véhiculent entre l'employé et son entreprise.

Ensuite, nous proposons un regard plus étendu du contrat psychologique, qui prend en considération le contexte qui entoure la relation à l'intérieur de laquelle se construit le contrat psychologique. Ce regard élargi permet une analyse plus « macro » du contrat psychologique, approche peu utilisée dans la littérature.

L'analyse contextuelle du contrat psychologique s'appuiera sur le contrat social en management. En ajoutant la partie contextuelle via le contrat social à l'analyse du contrat psychologique, il nous sera possible de percevoir les empreintes culturelles et sociales en changement qui façonnent les perceptions des individus quant aux obligations assumées par l'entreprise à leur égard. C'est pourquoi nous avons proposé le contrat social en management comme cadre d'analyse des influences contextuelles sur le contrat psychologique.

Nous avons structuré la thèse en cinq chapitres. Le premier chapitre présentera la littérature portant sur le contrat psychologique et continuera avec une synthèse des écrits sur le contrat social. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons une description détaillée de l'échantillon de l'étude et de la méthodologie qualitative utilisée pour obtenir et analyser les données. Les deux chapitres qui suivent montreront les résultats de la recherche. Le chapitre trois détaillera les résultats concernant les perceptions du contrat psychologique par les employés et les employeurs roumains de l'industrie automobile. Le chapitre quatre présentera les arrangements des termes du contrat psychologique réalisés par les employeurs pour gérer le contrat psychologique dans un contexte de changement majeur, que nous avons appelés « des logiques transformationnelles ». Le chapitre final (Discussions et conclusions) fera l'état de la contribution de la présente recherche dans le champ de la littérature sur le contrat psychologique en contexte de changement et proposera des avenues futures de recherche liées à ce sujet.

CHAPITRE I

REGARD THÉORIQUE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET LE CONTRAT SOCIAL EN MANAGEMENT

De manière générale, la notion de *contrat* renvoie aux croyances dans des obligations établies entre deux ou plusieurs parties. Dans le dictionnaire Larousse, le contrat est défini comme « un accord de volonté ayant pour but d'engendrer une obligation d'une ou de plusieurs personnes envers une ou plusieurs autres » (Larousse, 2013), tandis que le Black's Law Dictionary (1983), le définit comme un accord qui crée des obligations de faire ou de ne pas faire une chose particulière⁶. Dans une vision d'échange, Macneil (1981) considère le contrat en termes de « relations établies entre des parties impliquées dans un processus d'échange futur⁷ » (op.cit. p. 827).

Empruntée du droit, l'approche contractuelle intéresse de plus en plus les chercheurs du champ de la gestion (p.ex. Macneil, 1981; Keely, 1988; Donaldson et Dunfee, 1994, ainsi que Denise Rousseau, 1989, 1995). Selon ce point de vue, les organisations supposent un ensemble d'ententes qui vont à la rencontre des divers intérêts individuels. De cette manière, plusieurs niveaux d'analyse s'imbriquent pour livrer une image plus fidèle de la réalité organisationnelle (Thomson et Hart, 2006).

Pour la suite de ce travail, nous garderons la conceptualisation contractuelle de Rousseau et McLean Parks (1993), qui identifient deux grands types de contrats, à savoir le contrat basé sur des promesses (anglais *promissory*) et le contrat social. Dans cette acception, le contrat basé sur des promesses est l'élément clé qui lie

⁶ Cette définition a été reprise de Rousseau et McLean Parks (1993) et traduite librement

⁷ Traduction libre

l'individu à son organisation, tandis que le contrat social constitue l'environnement socioculturel dans lequel la relation d'emploi se déroule.

Pour les mêmes chercheurs, le contrat basé sur des promesses suppose trois composantes, à savoir : i) *la promesse* (i.e. un engagement de faire ou de ne pas faire quelque chose) ii) *le paiement* (i.e. une récompense offerte en échange d'une promesse tenue, connue en droit sur l'appellatif de *considération* ou *rétribution* (anglais *consideration*) et iii) *l'acceptation*, c'est-à-dire le consentement relatif aux termes du contrat lié à la liberté contractuelle. Ces trois composantes du contrat sont essentielles, car elles nous aideront à juger si un contrat psychologique existe vraiment dans un contexte social donné. Selon Rousseau et Schalk (2000), si un de ces éléments manque, l'existence même du contrat psychologique est mise en doute.

D'après Rousseau (1995), le contrat basé sur des promesses n'émerge pas du néant, mais il est bel et bien ancré dans un contexte social bien délimité. Le contrat social se présente, quant à lui, comme un reflet de la culture d'un pays (Rousseau et McLean Parks (1993). Il dessine ainsi le comportement approprié dans une unité sociale par rapport à l'échange et aux comportements sociaux, comportement qui peut créer des obligations à l'intérieur des organisations, entre les groupes de travail et entre l'individu et l'organisation.

Dans la suite de ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps le concept de contrat psychologique pour définir et caractériser par la suite la notion de contrat social. Le chapitre se terminera avec la présentation de l'approche retenue parmi ces deux concepts pour répondre à la question de recherche.

1.1 Le contrat psychologique

L'analyse du contrat psychologique représente le sujet de cette thèse de doctorat. Pour ce faire, nous réaliserons premièrement une incursion dans l'historique de la notion de contrat psychologique pour annoncer notre positionnement par rapport à ses conceptualisations. Par la suite nous traiterons du sujet des fondements de la théorie du contrat psychologique, en présentant la théorie de l'échange social, la norme de réciprocité, la mutualité et la liberté contractuelle. Le présent sous-chapitre se terminera avec la présentation théorique de la mesure du contrat psychologique en s'intéressant au contenu de celui-ci, à ses facettes (caractéristiques), à la typologie qui résulte de ces deux éléments, et à sa réalisation.

1.1.1 Le concept de contrat psychologique dans une perspective historique

Les racines de la théorie du contrat psychologique dans la littérature de la gestion s'appuient sur la théorie de l'équilibre de Bernard (1938) et sur le modèle de récompense - contribution élaboré par March et Simon (1958) (cités dans Roehling, 1997). La théorie de l'équilibre de Bernard (1938) met en lumière une perspective d'échange entre les organisations et leurs membres dans le sens où chaque employé reçoit des récompenses pour lesquelles il apporte des contributions. March et Simon (1958) mènent plus loin la théorie de l'équilibre pour s'intéresser à la nature des échanges qui influencent la décision des employés de s'impliquer dans les organisations. Cependant, ils sont les premiers à parler des termes implicites et explicites du contrat d'emploi (Roehling, 1997).

Le terme de contrat psychologique au travail a été créé par Argyris (1960) pour décrire la relation entre les ouvriers et leur contremaître dans une usine. Il a observé

qu'un niveau satisfaisant des salaires et la garantie d'emploi contribuaient à l'augmentation de la production.

« Puisque le contremaître réalise que le système tendra à atteindre une production optimale sous un leadership passif, et puisque les employés partagent ce point de vue, on peut faire l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de 'contrat psychologique au travail' » (Argyris, 1960, p.97)⁸.

Selon Taylor et Tekleab (2004) (cités dans Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), cette première conceptualisation du contrat psychologique i) met l'accent sur l'échange au niveau du groupe, ii) soutient que l'échange englobe des aspects tangibles et intangibles et iii) suppose qu'il existe un accord entre les parties par rapport à la nature de cet échange.

Quelques années plus tard, Levinson (1962) introduisait une conceptualisation plus élaborée du contrat psychologique, en considérant qu'il fallait que l'échange entre les employés et l'organisation soit source de satisfaction mutuelle pour que la relation perdure (Roehling, 1996). Donc, les travaux de Levinson soulignaient à la fois le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes. Plus précisément, dans cette vision, l'employé et l'organisation auraient de fortes attentes l'un envers l'autre et ce serait précisément l'anticipation de voir ces attentes satisfaites qui représenterait l'élément motivateur de la poursuite de cette relation (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Donc, c'est avec Levinson que le regard se déplace vers l'individu pour décrire le contrat psychologique en termes d'« attentes mutuelles » dont les parties peuvent ne pas être parfaitement conscientes (Guerrero, 2004).

⁸ Les définitions du contrat psychologique d'Argyris, Schein et Rousseau et la citation de Blau ont été reprises de Coyle-Shapiro et Parzefall (2005), p. 22, 23 et 27.

Sans s'éloigner de la conceptualisation du contrat psychologique en termes d'attentes entre l'organisation et l'individu telle que proposée par Levinson, Schein (1965) souligne l'importance d'une adéquation entre ces attentes et les contributions de chacune des parties de la relation d'emploi. Selon lui, une faible adéquation aurait un effet négatif sur la satisfaction, l'implication et la performance des employés. Qui plus est, selon Schein, pour comprendre le contrat psychologique, il faut s'intéresser aux deux parties de la relation d'emploi et à leurs interactions (Roehling, 1997).

Bref, selon Coyle-Shapiro et Parzefall (2005), les principales différences parmi les conceptualisations initiales du contrat psychologique représentent : (i) le passage d'une vision de l'échange qui réfère aux avantages tangibles vers une perspective plus large qui contient des éléments tangibles et intangibles, (ii) la perspective de la définition du contrat psychologique changée du niveau de groupe vers la relation individu-organisation et (iii) la préoccupation pour l'interaction entre les deux parties de l'échange.

Avec Rousseau (1989), la perspective change et devient plus « étroite » (Guerrero, 2004). Rousseau (1989) considère ainsi que le contrat psychologique est une « perception » subjective et différente, d'un employé à l'autre, qu'une promesse a été faite et que la compensation qui suivra cette promesse déterminera des obligations réciproques.

« Le contrat psychologique représente la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques ⁹ » (Rousseau, 1989, p.123).

⁹ Traduction libre

On assiste donc à un déplacement de l'analyse du niveau relationnel au niveau individuel, plus spécifiquement, au niveau des croyances subjectives individuelles. Comme le souligne Macneil (1985), qu'il soit écrit ou non-écrit, le contrat est fondamentalement « psychologique » puisqu'il existe dans l'esprit de la partie prenante (« in the eye of the beholder »). Donc, la perception de l'individu en tant que participant au contrat est la condition *sine qua non* pour que le contrat psychologique existe (Rousseau et McLean Parks, 1993). Qui plus est, dans l'acception de Rousseau, l'accent est mis sur la notion d'obligations basées sur des promesses perçues, notion distincte de celle d'attentes qui a caractérisé les travaux précédents.

Dans cette logique, les attentes font référence seulement à ce que l'employé attend de recevoir de la part de son employeur, tandis que le contrat psychologique est relié aux *promesses/obligations mutuelles perçues* (souligné par les auteurs) qui sont spécifiques à la relation employé-employeur (Robinson et Rousseau, 1994). Rousseau (1989) ajoute que les promesses elles-mêmes ne constituent pas un contrat. Le contrat psychologique engage en égale mesure les promesses et les contributions échangées pour de telles promesses. Par exemple, les contributions comme le travail acharné, l'acceptation du perfectionnement ou des mutations peuvent être acceptés en échange de promesses implicites ou déclarées concernant le salaire, la promotion, le développement ou la carrière (Robinson et Rousseau, 1994).

1.1.2 Fondements de la théorie du contrat psychologique

1.1.2.1 La théorie de l'échange social

De manière générale, les diverses théories de l'échange social considèrent que celui-ci peut être aperçu au niveau de la dyade individu-organisation et qu'il peut soutenir

des buts individuels ou collectifs (Cole *et al.*, 2002). Homans (1958), en essayant de présenter le concept de comportement social appuyé sur l'échange, a introduit l'idée que l'échange ne peut pas être limité aux biens matériels, mais qu'il possède une valeur symbolique (par exemple, l'approbation et le prestige) (Cropanzano et Mitchell, 2005). La distinction entre l'échange de nature matérielle (économique) et non matérielle (sociale) a été reprise plus tard dans les travaux de Blau (1964).

Blau (1964) considère l'échange social comme un processus d'une grande importance dans la vie sociale, qui caractérise autant les relations entre des groupes qu'entre des individus (Cook et Rice, 2002). Selon Blau (1964), on connaît deux types d'échanges : l'échange économique et l'échange social. L'échange de type économique a comme base le contrat formel qui est explicite et plus spécifique. En conséquence, il peut être mesuré et quantifié, donc, il peut être négocié. De plus, au niveau temporel, il agit à court terme parce qu'il n'a pas besoin de temps pour se consolider. Par contre, l'échange social englobe « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée, mais doit être laissée à la discrétion de son auteur¹⁰ » (Blau, 1964, p.93). Blau considère aussi l'échange social comme détenteur des éléments avec une valeur intrinsèque, ce que le distingue de l'échange économique. En même temps, l'échange social n'est pas entièrement désintéressé (comme l'amour profond) à cause de l'attente du retour de la faveur de la part de son receveur. Bref, l'échange social est « un cas intermédiaire entre le pur calcul de l'avantage et la pure expression de l'amour »¹¹ (Blau, 1964, p.112).

D'autre part, étant donné que les obligations impliquées dans l'échange social sont diffuses, non explicites et n'ont pas de valeur métrique, la relation entre les deux

¹⁰ Traduction libre

¹¹ Notre traduction

parties prenantes a besoin de temps pour se consolider. Par conséquent, puisque l'échange social comporte des obligations moins explicites, c'est la confiance qui joue un rôle de base dans ce processus. Comme la confiance, l'affectivité et le soutien offerts par les organisations ont aussi besoin d'une orientation à long terme pour que la relation soit satisfaisante pour toutes les parties impliquées (Blau, 1964). Cole *et al.* (2002) notent que pour Blau, la confiance doit être conquise et renforcée. Son existence n'est pas supposée de manière inconditionnée, même si elle doit se construire dès le début de la relation, chaque partie ayant besoin de la confiance que l'autre partie retournera ce qu'elle a reçu. Cette action de réciprocité fait aussi la distinction entre l'échange social et l'échange économique.

Le contrat psychologique représente une manière d'appréhender la nature de l'échange économique et social (Guerrero, 2004). Dans la conceptualisation du contrat psychologique, les chercheurs ont gardé la différenciation entre les promesses ou les obligations de nature « économique » et celles de nature « sociale » pour les attribuer au contrat psychologique de type « transactionnel » et au contrat psychologique de type « relationnel »¹² (Dabos et Rousseau, 2004; Raja *et al.*, 2004; Rousseau, 1989; Robinson et Rousseau, 1994).

1.1.2.2 La norme de réciprocité et la mutualité

L'idée que les individus se sentent obligés de réciproquer s'ils reçoivent quelque chose est le point central de la théorie de l'échange social. Il est basé sur l'approche de Gouldner (1960), qui affirme qu'une norme sociale de réciprocité existe si i) les gens aident ceux qui les ont aidés et si ii) les gens ne font pas de tort à ceux qui les ont aidés.

¹² La typologie du contrat psychologique sera traitée plus en détails plus loin dans ce chapitre

Dans une analyse approfondie de la théorie de l'échange social, Cropanzano et Mitchell (2005) considèrent que la norme de réciprocité pourrait être perçue soit du point de vue des échanges interdépendants, soit comme une croyance populaire (*folk belief*) ou encore comme une norme reliée à l'orientation d'un individu. Dans leur approche, la norme représente « un standard qui décrit le comportement d'un individu, et tous ceux qui suivent cette norme sont obligés d'agir réciproquement » (Cropanzano et Mitchell, 2005, p. 877). Si, selon Gouldner (1960), la réciprocité est un principe humain universel, des études empiriques ont démontré que le degré de valorisation de la réciprocité peut varier d'un individu à l'autre, selon sa culture et selon ses traits de personnalité. Ainsi, selon le trait de personnalité « idéologie de l'échange », la norme de réciprocité est comprise et appliquée différemment d'une personne à l'autre (Cropanzano et Mitchell, 2005). À cet égard, ils citent les travaux de Clark et Mills (1979) et ceux de Carreto et MacDonald (1977), qui ont démontré que les individus possédant un niveau élevé d'idéologie de l'échange vont surveiller attentivement le retour de leurs efforts sur les lieux de travail, tandis que les personnes avec un niveau plus bas d'idéologie de l'échange seront moins préoccupées par la surveillance (anglais *monitoring*) du retour de leurs contributions.

Comme le soulignent Dabos et Rousseau (2004), dans le cas du contrat psychologique, les employés et les employeurs cherchent à maintenir un équilibre entre les contributions et les rétributions échangées au niveau de leur relation. Ainsi, quand la contribution d'une partie crée un déséquilibre, l'autre partie s'engage également dans un processus de contribution qui rétablit l'équilibre de l'échange. Donc, selon Dabos et Rousseau (2004), la réciprocité peut être définie comme le degré d'accord de l'employé et de l'employeur sur le fait que la contribution d'une partie oblige l'autre partie à réciproquer de manière appropriée.

Selon Conway et Briner (2005), le lien entre le contenu du contrat psychologique et les résultats attitudinaux et comportementaux suppose quatre étapes : i) les promesses faites par l'employeur déterminent son comportement ii) basé sur la norme de réciprocité, le comportement de l'employeur conduit à des obligations assumées par l'employé iii) les promesses de l'employé déterminent son comportement (par exemple en travaillant avec plus d'efforts) et ses attitudes (par exemple en étant plus engagé) et iv) le comportement de l'employé, toujours comme conséquence de la norme de réciprocité, conduirait à influencer à son tour les promesses de l'employeur.

Toutefois, la réciprocité est un phénomène complexe dans le contexte de la relation d'emploi. Elle suppose des échanges caractérisés par une certaine cyclicité qui varie selon la nature des ressources impliquées (p. ex., paie vs développement de carrière) et le contexte organisationnel (p.ex., une compagnie en début d'activité avec un futur incertain vs une compagnie déjà bien engagée sur le marché) (Dabos et Rousseau, 2004). En conséquence, pour assurer la fonctionnalité de la relation d'emploi, la réciprocité se base sur la confiance réciproque et sur l'acceptation d'un certain décalage dans le temps entre la contribution et la rétribution différée (anglais *delayed repayment*) (Rousseau et McLean Parks, 1993).

Selon Gouldner (1960), on distingue deux types de réciprocités : la *réciprocité hétéromorphique* et la *réciprocité homéomorphique*. Dans le cas de la réciprocité hétéromorphique (ou généralisée), la valeur du contenu de l'échange est perçue comme équivalente même si la forme du contenu est différente, tandis que la réciprocité homéomorphique (ou équivalente) suppose un contenu de l'échange parfaitement égal (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Pour Dabos et Rousseau (2004), la première forme de réciprocité caractérise le contrat psychologique relationnel tandis que la dernière est spécifique à un contrat psychologique de type transactionnel.

Dans une étude qualitative récente portant sur l'analyse de la brèche du contrat psychologique, Parzefall et Coyle-Shapiro (2011) ont constaté des différences notables dans la réaction des employés suite à l'émergence d'une inadéquation entre les promesses faites et les promesses tenues. Par exemple, pour la plupart, les employés qui ont perçu une brèche dans leur contrat psychologique ont diminué leurs contributions à l'égard de l'entreprise suite à cet événement non désiré et moins plaisant. Par contre, il y a des employés (surtout plus âgés et plus expérimentés) qui ont choisi de ne pas « payer avec la même monnaie » (op. cit. p. 20) leur employeur, parce que l'évaluation globale de leur relation d'emploi était jugée satisfaisante. Donc, dans une situation d'acceptation d'un échange qui peut paraître en défaveur de l'employé à un moment donné, il est possible que l'employé choisisse de ne pas rendre la pareille, parce que « les bons côtés de l'emploi » (idem p. 21) apaisent les impacts négatifs de la perception de brèche actuelle.

Tel que souligné par Pepur *et al.* (2010), une des fonctions qui jouent un rôle essentiel dans la création et le maintien du contrat psychologique est celle de réduire l'incertitude dans la relation entre l'employé et l'employeur concernant les échanges futurs. Donc, si les deux parties s'entendent sur les termes du contrat, les échanges réciproques seront prédictibles en facilitant la planification, la coordination et la performance (Rousseau, 1995). Dans le cas du contrat psychologique, le degré d'accord concernant l'interprétation des promesses et de l'engagement que chaque partie a pris (i.e. l'accord sur ce que chaque partie doit à l'autre partie) constitue la notion de mutualité (Dabos et Rousseau, 2004).

Pour Macneil (1981), la mutualité est la condition indéniable de l'acceptation de la relation contractuelle puisqu'elle offre « la perception mutuelle de gain » (*mutual perception of benefit*) (op. cit. p. 828) et soutient la réciprocité. Cependant, la mutualité ne suppose pas nécessairement l'égalité dans la distribution du surplus de

l'échange, mais plutôt la quête de l'équilibre et de l'uniformité de l'échange (Macneil, 1981).

1.1.2.3 Le regard de l'employeur sur le contrat psychologique

Au début de la conceptualisation du contrat psychologique, les chercheurs étaient préoccupés d'analyser la perception de l'employé concernant l'accord entre lui et son employeur (e. g. Herriot *et al.*, 1997; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). La perspective de l'employeur se fait dernièrement de plus en plus présente dans les recherches sur le contrat psychologique (e.g. Lewis et Taylor, 1998; Dabos et Rousseau, 2004; Tekleab et Taylor, 2003).

Selon Coyle-Shapiro et Parzefall (2005), prendre en considération la perspective de l'employeur permet aux chercheurs d'examiner les questions de la mutualité et de la réciprocité, en facilitant ainsi notre compréhension de la façon dont les managers conçoivent la relation d'échange avec leurs employés. Selon les mêmes chercheurs, au moment où l'employé et l'employeur s'accordent sur leurs obligations l'un envers l'autre, la probabilité est plus faible qu'une rupture ait lieu par inadvertance, résultant des perceptions divergentes. Qui plus est, s'intéresser à la vision que les employeurs ont du processus d'échange avec les employés peut nous éclairer sur l'existence d'un accord entre le représentant de l'employeur et l'employé sur le fait que la norme de réciprocité sous-tend la relation. Cela veut dire que les deux parties s'accordent dans une certaine mesure sur le fait que les avantages reçus par l'un soient réciproqués pour que la relation d'échange perdure et se renforce. À titre d'illustration, Tekleab et Taylor (2003) ont constaté que les points de vue du management et des employés divergent en ce qui concerne les obligations des employés dans le contrat psychologique, mais tendent à converger quant aux obligations assumées par l'organisation.

Plusieurs études ont démontré que le manque de mutualité entre les perceptions de l'employeur et de l'employé peut conduire à l'apparition du sentiment de rupture du contrat psychologique. Par exemple, dans l'étude de cas portant sur les policières qui ont changé de statut d'emploi (en passant du temps plein au temps partiel), Dick (2010) constate que la divergence d'opinions concernant l'interprétation des obligations que l'autre partie¹³ doit assumer peut conduire, s'il n'y a pas de communication, à l'apparition d'une brèche dans le contrat psychologique.

D'autres études empiriques se sont intéressées à la réciprocité dans la perspective de l'employeur. Lewis et Taylor (1998) et Tekleab et Taylor (2003) ont trouvé une relation négative entre les perceptions des managers quant à la rupture du contrat psychologique de l'employé et la performance et les comportements de citoyenneté organisationnelle de l'employé évalués par le manager. Pour leur part, Dabos et Rousseau (2004) ont analysé la mutualité et la réciprocité du contrat psychologique établi à l'intérieur de 80 dyades employés-employeurs, dans 16 équipes de recherche universitaires. Suite à cette recherche, ils ont conclu que la réciprocité et la mutualité étaient positivement liées à la productivité de la recherche, à l'avancement de carrière, aux attentes rencontrées et à l'intention de rester dans l'organisation. Ces effets ont été mis en évidence autant pour les employés que pour les représentants des employeurs.

Pour conclure dans l'esprit de Coyle-Shapiro et Parzefall (2005), les chercheurs s'entendent pour dire que les études futures pourraient contribuer à une meilleure compréhension du contrat psychologique en se centrant sur l'interaction entre les deux parties plutôt qu'en envisageant une seule perspective dans la relation.

1.1.2.4 La liberté contractuelle

¹³ Par "autre partie" il comprend le manager de la policière

La création du contrat psychologique exige l'existence de « *la liberté personnelle* » (Rousseau et Schalk, 2000), souligné dans le texte). Ainsi, sans le choix individuel, les gens n'ont pas la possibilité de donner ni de recevoir volontairement quoi que ce soit dans la relation de travail. Ils n'ont pas non plus la liberté d'entrer et de sortir de la relation avec leur employeur selon leur libre arbitre.

Un certain type de relation (p. ex. très autocratique) peut limiter la liberté de l'individu de choisir les termes de la relation qu'il veut établir sur les lieux du travail. Si c'est l'employeur qui a tout le pouvoir de décider pour ses subalternes (comme c'est le cas dans certaines organisations des pays soumis aux dictatures), ils n'auront pas le droit de faire connaître leurs demandes ou de négocier la relation d'emploi (Rousseau et Schalk, 2000).

Dans la même idée, la liberté contractuelle doit être étudiée en termes de « degrés », selon les traditions culturelles et le système de droit en place dans chaque pays. Ainsi, chaque société va créer des solutions particulières concernant les formes et les limites de la liberté et de la sécurité auxquelles ses ressortissants auront accès.

1.1.3 La mesure du contrat psychologique

La littérature fait état de trois voies susceptibles de proposer des mesures du contrat psychologique (McLean Parks *et al.*, 1998; Rousseau et McLean Parks, 1993; Rousseau et Tijoriwala, 1998). Une première voie est l'appréhension de son contenu, tandis que la deuxième traite de ses facettes, appelées également des caractéristiques. Cette deuxième voie mesure donc la nature du contrat psychologique. Sur la base de ces deux éléments, une typologie du contrat psychologique a été proposée (Rousseau, 1995; De Vos, 2002). La troisième voie propose la mesure du contrat psychologique par rapport à sa réalisation (son évaluation), en s'intéressant essentiellement à

l'analyse des sentiments de brèche et de violation. La partie de la thèse qui suit présentera une synthèse de la littérature portant sur ces trois modalités de mesurer le contrat psychologique, et sur la typologie des contrats psychologiques, qui combine le contenu et les facettes.

1.1.3.1 Contenu et facettes du contrat psychologique

Comme mentionné précédemment, la conceptualisation du contrat psychologique diffère d'un auteur à l'autre. L'encadrement des obligations retenues comme pertinentes pour constituer le contrat psychologique dans des diverses catégories, diffère, lui aussi, selon l'approche choisie par chaque chercheur. Cela rend difficile la comparaison des résultats des différentes études.

Le tableau 1.1 présente une synthèse des études qui se sont intéressées au contenu du contrat psychologique, en termes des promesses/obligations générales qui incombent à l'employé et à l'employeur. On observe que ce courant de recherche était prolifique au début des années 2000. Les études plus récentes (e.g. Pepur *et al.*, 2010; Gough et Arkani, 2011; Jempson, 2013) portent davantage sur des promesses qui sont spécifiques aux entreprises traversant la crise économique (par exemple la garantie du fond de retraite des travailleurs dans l'étude de Gough et Arkani, 2011), et/ou sur l'importance accordée à certaines obligations en contexte de crise (par exemple les formations offertes par l'entreprise qui deviennent plus importantes que l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle) dans l'étude de Pepur *et al.*, (2010).

Malgré son succès jusqu'au début des années 2000, l'approche de mesure du contrat psychologique par son contenu a été critiquée dû au fait qu'elle permet une appréhension du contrat psychologique à un moment donné et dans une relation d'emploi particulière (Sels *et al.*, 2004). En effet, cette mesure souffre d'une absence de stabilité et d'adaptabilité à l'ensemble des salariés, des situations de travail, des emplois et des organisations (Campoy *et al.*, 2005).

Pour pallier à ces inconvénients, une autre mesure du contrat psychologique a été proposée par Rousseau et McLean Parks (1993), Rousseau et Tijoriwala (1998), Janssens *et al.*, (1993) ainsi que Sels *et al.* (2004). Cette mesure se base sur ce que l'on appelle « facettes » ou « caractéristiques » du contrat psychologique. Celles-ci représentent, selon Rousseau et McLean Parks (1993), des caractéristiques générales plus larges de la relation d'emploi qui vont au-delà des obligations spécifiques à une certaine relation d'emploi.

Le tableau qui suit fait une synthèse de cette perspective de mesure du contrat psychologique, en présentant les caractéristiques identifiées et les études qui les ont proposées.

Tableau 1.1 Synthèse des termes du contrat psychologique retenus de la littérature

Termes (promesses/obligations) <i>de l'employeur</i>	Catégories ¹⁴	Études ¹⁵
-salaire équitable -avantages sociaux -rémunération liée à la performance	Rémunération	-Coyle-Shapiro, 2001; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002; De Vos, 2003 -Herriot <i>et al.</i> , 1997; Kickul, 2001 -Pugh <i>et al.</i> , 1998; Robinson, 1996; Robinson <i>et al.</i> , 1994; Robinson et Morrison, 1995
-formation -possibilité de développement personnel -soutien pour avancer dans la carrière	Développement (formation et carrière)	-Guerrero, 2004; Guest et Conway, 2000; Guest et Conway, 2002, Pepur <i>et al.</i> , 2010. -De Vos, 2002; De Vos <i>et al.</i> , 2003. -Coyle-Shapiro, 2001; Coyle-Shapiro et Kessler, 2002; Tekleab et Taylor, 2003.
-sécurité de l'emploi à long terme -garantie des fonds de retraite des travailleurs	Sécurité de l'emploi	-Pugh <i>et al.</i> , 1998; Robinson, 1996; Robinson <i>et al.</i> , 1994; Robinson et Morrison, 1995; Tekleab et Taylor, 2003; Turnley et Feldman, 2000, Pihel, 2008, Peyrat-Guillard, 2008, Jempson, 2013. -Gouch et Arkani (2011)
-communication par rapport au salaire, entre collègues et avec les niveaux hiérarchiques -soutien du supérieur	Communication et soutien	-De Vos, 2002; De Vos <i>et al.</i> , 2003, Guerrero, 2004. -Tekleab et Taylor, 2003; Turnley et Feldman, 2000.
-reconnaissance des contributions -reconnaissance de la fidélité	Reconnaissance	-Kickul, 2001; Tekleab et Taylor, 2003 -Herriot <i>et al.</i> , 1997.

¹⁴ L'encadrement des promesses/obligations du contrat psychologique présenté dans ce tableau a été inspiré par Campoy *et al.* (2005).

¹⁵ Cette colonne présente des exemples d'études traitant des termes du contrat psychologique en n'étant pas exhaustive.

-s'assumer des responsabilités -autonomie dans le travail -défis dans le travail	Contenu du travail	- De Vos, 2002; Guerrero, 2005; Kickul, 2001; Pugh <i>et al.</i> , 1998. - Coyle-Shapiro, 2001; Coyle-Shapiro et Newman, 2004, Herriot <i>et al.</i> , 1997. - Guerrero, 2004; Guerrero, 2005; Kickul, 2001
-horaire flexible, adaptable aux besoins personnels	Horaire de travail	- De Vos, 2002; De Vos <i>et al.</i> , 2003.
- équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de l'employé	Équilibre vie privée/vie professionnelle	- De Vos, 2002; De Vos <i>et al.</i> 2003; Delobbe <i>et al.</i> , 2003; Herriot <i>et al.</i> 1997, Pepur <i>et al.</i> , 2010.
<i>de l'employé</i>		
-travailler vite et efficacement -respecter les heures de travail prévues -réaliser le travail en étant digne de confiance	Performance liée à la tâche	- De Vos, 2002; De Vos <i>et al.</i> 2003; Guerrero, 2004; Guerrero, 2005. - Herriot <i>et al.</i> , 1997 - Guerrero, 2005; Perrot, 2000.
-accepter des tâches allant au-delà des attributions convenues	Extra -rôle	-Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro et Newman, 2004; Herriot <i>et al.</i> , 1997; Perrot, 2000.
-accepter des horaires flexibles -travailler le soir, les fins de semaines et apporter du travail à la maison -développer ses compétences, participer à des formations	Flexibilité et employabilité	-Coyle-Shapiro, 2001; Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000. -Coyle-Shapiro et Kessler, 1998; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; De Vos <i>et al.</i> 2003 - De Vos, 2002; De Vos <i>et al.</i> 2002; Tekleab et Taylor, 2003.
-honnêteté et éthique professionnelle -être fidèle à l'entreprise	Honnêteté et fidélité	- Herriot <i>et al.</i> , 1997; Perrot, 2000; Robinson <i>et al.</i> , 1994. -Guerrero, 2005, Herriot <i>et al.</i> , 1997
-bien s'entendre et coopérer avec les collègues	Sociabilité et intégration	-De Vos, 2002; De Vos, 2003; Perrot, 2000.

Tableau 1.2 Les facettes ou les caractéristiques¹⁶ du contrat psychologique (selon Rousseau et McLean Parks, 1993; Rousseau et Tijoriwala, 1998; McLean Parks *et al.*, 1998)

Caractéristiques du contrat psychologique	Description
1. Tangibilité (Explicitation des engagements)	La tangibilité représente le degré de perception des employés du fait que les termes du contrat psychologique sont définis de manière non-ambiguë, explicitement spécifiés et clairement observables par une tierce personne. Le contrat psychologique qui est considéré comme « tangible » s'il est facilement observable, et ses termes sont « publics ».
2. Portée (Étendue)	La portée du contrat psychologique signifie la mesure où la frontière entre la vie professionnelle et d'autres aspects de la vie de quelqu'un est vue comme perméable. L'idée clé de cette caractéristique est le débordement ou non de la vie professionnelle sur la vie privée.
3. Stabilité	Définition : le degré avec lequel le changement des termes du contrat psychologique se fait à travers une renégociation explicite ou implicite du contrat.
4. Nature économique des engagements (anglais <i>focus</i>)	Le <i>focus</i> montre l'importance relative accordée à l'intérieur du contrat psychologique aux éléments socio-émotionnels vs ceux de nature économique. Comme exemples d'éléments socio-émotionnels sont cités le respect, l'honnêteté, l'amitié, la loyauté et les opportunités de développement.
5. Cadre temporel	Le cadre temporel peut être défini comme la perception de la durée de la relation d'emploi (court ou long terme) et l'horizon de temps envisagé (limité ou illimité)
6. Particularité des engagements	Définition : le degré avec lequel l'employé perçoit les ressources échangées à l'intérieur du contrat psychologique comme étant uniques et non-remplaçables. La clé de cette caractéristique est la dépendance aux ressources irremplaçables.
7. Volition (anglais <i>will power</i>)	La volition fait état de la perception des employés d'avoir participé de manière volontaire à la définition de la nature et aux termes du contrat psychologique.

¹⁶ Dans ce travail, les termes « facettes » et « caractéristiques » du contrat psychologique seront utilisés de manière interchangeable.

Des études plus récentes (p.ex. Janssens *et al.*, 2003 et Sels *et al.*, 2004), ont mesuré et ont validé six caractéristiques du contrat psychologique. Quatre d'entre elles proviennent de la typologie de Mac Neil (1985) et ont été décrites dans les travaux des chercheurs énumérés dans le Tableau 1.2, à savoir l'explicitation, l'étendue, la stabilité et le cadre temporel des engagements. À part celles-ci, les auteurs ont introduit deux autres facettes du contrat psychologique en provenance de la littérature sur les relations industrielles, qui sont la symétrie de l'échange et le niveau du contrat.

La symétrie de l'échange représente, selon Sels *et al.* (2004), le degré avec lequel l'employé est prêt à accepter la manifestation de la hiérarchie et de l'inégalité dans sa relation d'emploi (par exemple, accepter l'existence de certains privilèges de l'employeur, une relation formelle entre différents niveaux hiérarchiques ou une façon formelle de s'adresser aux supérieurs hiérarchiques).

Dans la vision des mêmes chercheurs, le niveau du contrat représente le degré de perception des employés de l'existence d'une régulation individuelle ou collective de leur contrat de travail, que ce soit formel ou psychologique.

1.1.3.2 Typologie du contrat psychologique : contrat transactionnel versus relationnel

En se basant sur le contenu et sur les caractéristiques du contrat psychologique, les chercheurs ont proposé une typologie de contrat psychologique (Rousseau, 1995 ; Morrison et Robinson, 1997; Raja *et al.*, 2004). Même si les chercheurs ne font pas l'unanimité par rapport à cette typologie ou à son importance pour les recherches du domaine (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), les dernières années ont révélé un

renouvellement de l'intérêt concernant le rôle de la typologie du contrat psychologique pour expliquer les comportements organisationnels.

En s'appuyant sur les travaux de Mcneil (1985), Rousseau (1995) propose quatre types de contrats psychologiques, positionnés sur un continuum allant de l'instabilité vers la stabilité (Tableau 1.2). Le contrat le moins stable est celui de type transitionnel, caractérisé par une relation d'échange en transformation, des attentes ambiguës concernant la performance et une stratégie plutôt réactive que proactive de la part de l'entreprise. Situé à l'autre extrémité du continuum, le contrat de type relationnel livre la plus grande stabilité dans la relation d'emploi car il a comme fondements la confiance mutuelle et la loyauté, de même qu'une relation de type « ouverte » (open-ended) (Rousseau, 2000). Lester *et al.*, (2007) considèrent qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre le caractère stable et celui ouvert du contrat psychologique relationnel. Le caractère ouvert est opposé, selon eux, à la situation dite « statique » dans laquelle la relation d'emploi reste inchangée dans le temps. Par contre, une relation stable offre l'opportunité pour les parties de communiquer leurs préférences et leurs attentes dans une relation évolutive et continue. Le contrat relationnel englobe une forte partie « affective », d'où son rôle important dans l'explication de plusieurs comportements dus à la réaction émotionnelle qui suit l'apparition de la brèche ou de la violation (Henderson et O'Leary-Kelly, 2012; Ho *et al.*, 2004; Morrison et Robinson, 1997; Raja *et al.*, 2004).

Tableau 1.3 Les types de contrats psychologiques selon Rousseau (1995)

Types de contrats psychologiques	Caractéristiques
Relationnel	Stabilité et loyauté
Balancé ou équilibré	Employabilité externe Avancement interne (développement de carrière) Performance dynamique
Transactionnel	Court terme Obligations strictement délimitées
Transitionnel	Érosion Manque de confiance Incertitude

Dans le milieu du « continuum de la stabilité », Rousseau (1995) place le contrat transactionnel et le contrat de type « balancé ». Le contrat de type transactionnel englobe des arrangements d'emploi à court terme ou d'une durée limitée, basés premièrement sur un échange de type économique. Par contre, le niveau de la performance attendue est clairement spécifié, ce qui confère un bas degré d'ambiguïté pour les deux parties impliquées dans la relation d'emploi.

Le contrat psychologique de type balancé ou équilibré (Rousseau, 1995) contient des arrangements d'emploi dynamiques et ouverts, conditionnés à la fois par le succès économique de la compagnie et les opportunités de développement de carrière livrées aux employés. Vu son caractère dynamique et sa capacité de constituer un cadre d'apprentissage et de développement autant pour les employés que pour l'organisation, certains chercheurs ont nommé ce type de contrat psychologique « contrat de développement » (Guerrero, 2004).

Les contrats psychologiques de type transactionnel et balancé ont été peu étudiés empiriquement. La typologie qui fait la distinction générale entre des contrats psychologiques de type transactionnel et ceux de type relationnel a été la plus utilisée dans les études empiriques et a permis aux chercheurs d'expliquer les raisons pour lesquelles des types différents d'obligations rompues ont des effets différents sur les comportements au travail. Par exemple, Coyle-Shapiro et Kessler (1998) ont trouvé que les employés qui sont plus attachés aux obligations transactionnelles sont plus vigilants quant au respect des promesses du contrat psychologique par l'employeur, comparativement aux employés animés par des obligations de nature relationnelle.

Raja *et al.*, (2004) ont testé empiriquement la relation entre les types de contrats psychologiques et les conséquences sur les attitudes des employés. Ils ont ainsi découvert une relation négative entre le contrat relationnel et l'intention de départ, en plus de trouver une relation positive entre ce type de contrat et la satisfaction au travail et l'engagement affectif. À l'opposé, un effet négatif a été constaté entre le contrat psychologique transactionnel et la satisfaction au travail et l'engagement affectif.

Les travaux sur les types de contrats psychologiques ont aussi tenté de déterminer si la typologie du contrat psychologique transactionnel - relationnel est pertinente dans d'autres cultures nationales. Par exemple, dans leur étude portant sur la perception du contrat psychologique en Slovénie, Kase et Zupan (2007) n'ont pas réussi à identifier un type de contrat prépondérant dans la perception des employés, et ont trouvé des scores élevés autant pour le contrat psychologique transactionnel que pour le contrat psychologique relationnel.

1.1.3.3 Brèche et violation

La troisième voie de la mesure du contrat psychologique réfère aux mécanismes d'évaluation de l'accomplissement des promesses/obligations qui ont été faites tout au long de la relation d'emploi. Dans ce sens, une importante contribution des travaux de Morrison et Robinson (1997) réside dans la distinction conceptuelle entre la brèche et la violation du contrat psychologique.

La brèche a été définie, surtout dans les études empiriques, comme la perception d'un individu que son organisation n'a pas rempli une ou plusieurs obligations qui composent le contrat psychologique. Morrison et Robinson (1997) soutiennent qu'un employé peut percevoir cognitivement que les promesses attendues ne sont pas tenues, sans avoir des fortes réponses affectives suite à cet événement. En conséquence, les auteures font clairement une distinction entre le phénomène cognitif de l'échec de l'accomplissement des promesses qui représente la brèche du contrat psychologique, et le phénomène émotionnel de réponse à la brèche (ou rupture) du contrat psychologique qui représente la violation. D'autres études ultérieures ont soutenu empiriquement cette différenciation (Morrison et Robinson, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; Zhao *et al.* 2007).

Ainsi, la violation du contrat psychologique engendrerait une combinaison d'émotions de déception et de colère qui amènent l'employé à ressentir de l'indignation, de la rancœur et de l'outrage parce qu'il a été maltraité et trahi (Morrison et Robinson, 1997).

Il est à noter que, si l'apparition du sentiment de violation suit toujours la perception de rupture du contrat psychologique, la perception de brèche ne mène pas nécessairement à des sentiments de violation du contrat psychologique. Par exemple,

l'étude de Peyrat-Guillard (2008) menée en France a montré que la perception de brèche du contrat psychologique des employés du site Michelin n'a pas débouché sur une perception de violation à cause de l'attribution du non-respect des promesses à une autre entité que leur employeur (i.e. les actionnaires de l'entreprise et la pression qu'ils ont exercée pour la réalisation d'une performance accrue).

Maintes études ont démontré que la perception d'un écart entre ce qui a été promis et ce qui a été livré (i.e. la brèche) et les sentiments de colère qui peuvent s'en suivre (i.e. la violation du contrat psychologique) conduisent l'employé à réévaluer sa relation avec les représentants de son entreprise. La plupart des travaux qui traitent du contrat psychologique se sont préoccupés au fil du temps des conséquences de la brèche et de la violation du contrat psychologique perçues par l'employé. Ainsi, des études empiriques ont démontré un impact important de la brèche et de la violation sur les comportements et les attitudes au travail : la confiance, l'engagement affectif, la motivation au travail, l'intention de rester ou de quitter l'organisation, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail, la satisfaction générale dans la vie ou sur les comportements dits « déviants » (Bordia *et al.*, 2008; Coyle-Shapiro et Kessler, 1998; Coyle-Shapiro, 2002; Guzzo *et al.*, 1994; Jensen *et al.*, 2010; Jensmon, 2013; Raja *et al.*, 2004; Robinson, 1996; Robinson et Rousseau, 1994; Turnley et Feldman, 2000; Zhao *et al.*, 2007). Plus récemment, en s'intéressant à l'influence de la non-tenue des promesses du contrat psychologique sur l'identité de soi des employés, Henderson et O'Leary-Kelly (2012) ont constaté que la brèche représente une menace à l'égard de l'identité de soi qui : i) affecte négativement le moral des employés, ii) conduit à des comportements d'« adaptation » (anglais « *coping* ») tels qu'aller chercher du soutien social ou essayer de se venger contre l'organisation.

D'autres études ont montré que la perception de brèche du contrat psychologique suite à un congédiement a des effets négatifs sur la confiance de l'employé dans la relation avec son employeur suivant (Kim et Choi, 2010). De plus, tel qu'il est décrit par Ng *et al.*, (2010), les effets de la brèche du contrat psychologique sont instables dans le temps. Ainsi, les perceptions de brèche s'accroissent dans le temps et sont associées à une diminution de l'engagement affectif et des comportements liés à l'innovation.

En plus de s'intéresser au point de vue de l'employeur à l'égard du contrat psychologique de l'employé, des recherches récentes élargissent le regard sur le contrat psychologique en y ajoutant une autre dimension qui est le contrat psychologique de l'employeur (Tomprou et Nikolaou, 2011; Nadin et Williams, 2012). Par exemple, dans leur étude qualitative portant sur l'analyse de la violation du contrat psychologique par les employés, Nadin et Williams (2011) ont constaté que les employés qui ont été témoins de cette violation par leurs collègues ont éprouvé un sentiment de déstabilisation du schéma de leur propre contrat psychologique. Pour sa part, l'employeur s'est senti dans un premier temps trahi par les employés fautifs. Par la suite, il s'est retourné vers le reste des employés en les rassurant du fait que les termes de leur contrat psychologique n'avaient pas changé suite à cet événement organisationnel négatif.

Cette étude amène donc en discussion un nouveau sujet qui peut enrichir la compréhension du contrat psychologique, qui est la brèche ou la violation du contrat psychologique par l'employé. Qui plus est, elle illustre le fait que les perceptions liées au contrat psychologique peuvent aussi être façonnées par les observations des traitements réservés aux collègues, et pas seulement à soi.

1.2 Le contrat social comme reflet de la culture d'un pays

Plusieurs acceptions du terme « contrat social » ont émergé au fil du temps en philosophie, droit ou gestion. Dans cette section, nous porterons un regard synthétique sur la notion de contrat social, et montrerons sa pertinence en tant qu'instrument d'analyse des perceptions du contrat psychologique dans un contexte culturel donné.

Dans un premier temps, nous présenterons l'approche dite « classique » du contrat social et poursuivrons avec la notion de « norme » et celle de contrat social en management. Le sous-chapitre continuera avec une discussion sur le contrat social en management en lien avec la relation d'emploi et le contrat psychologique, pour finir avec la présentation du cadre d'analyse de la relation d'emploi qui est le contrat social et l'idéologie économique dominante.

1.2.1 L'approche classique du contrat social

C'est en 1762 que Jean-Jacques Rousseau utilise pour la première fois le terme de contrat social, lié aux idées de souveraineté du peuple, de volonté générale et à la conception de la loi qui leur est associée (Bernardi, 2010). Rousseau parle du principe d'autonomie selon lequel « la souveraineté ne peut pas être souveraineté *sur* le peuple mais souveraineté *du* peuple » (Bernardi, 2010, p. 64). Un autre principe du « contrat social » dans la vision de J.J. Rousseau est le fait qu'une société doit être une association formée par l'adhésion libre de ses membres. En conséquence, les règles du fonctionnement de la société ne découlent pas de la nature, mais sont une résultante de la décision politique des membres de la société qui agissent comme agents libres (Bernardi, 2010).

Dans une vision plus pragmatique, Locke considère que le « contrat » représente la meilleure forme de gouvernance, contrairement au point de vue fonctionnel qui donne légitimité à la personne au pouvoir. Ainsi, il fait l'analogie entre les gouvernements et les contrats. Pour lui, les gouvernements, comme les contrats, sont formés par et pour les hommes. Dans le système de gouvernement, l'implication de chacun compte et la légitimité qui naît des obligations est assurée par le consentement de toutes les parties (Keely, 1995). Plus tard, Rawls (1971) reprend la doctrine du contrat social pour y ajouter la composante d'équité et de justice (cité dans Mochaddam, 2008).

Dans cette vision dite « classique » du contrat social, on peut faire la distinction entre deux acceptions. La première, liée à l'origine de l'État comme entité, suppose le fait qu'un certain nombre d'individus consentent de manière volontaire à former une société « organisée ». C'est ce qui est connu sous l'appellation de « droit naturel » (Roehling, 1997). La deuxième acception du contrat social est appelée « contrat de gouvernance » (anglais *contract for government*) ou « contrat de soumission » (anglais *contract for submission*). Ce genre de contrat suppose l'existence de l'État et des termes selon lesquels il peut être gouverné. Le contrat social serait ainsi une « entente » non-écrite concernant des droits et des obligations réciproques entre l'État et ses citoyens. Payer les impôts, obéir aux lois, partager le risque de la défense en échange de la sécurité et de la protection, bénéficier de l'opportunité de développement personnel, sont des exemples de cet engagement réciproque.

Ces deux acceptions sont des facettes complémentaires du fonctionnement du contrat social au niveau d'une société donnée. Ainsi, c'est en étant libre que l'on crée l'État de manière volontaire. Par la suite, on se soumet à ses lois et on assume des obligations en tant que citoyen parce qu'on a choisi de faire partie de cette entité et de fonctionner selon les règles à la conception desquelles on a participé activement.

1.2.2 Le concept de « normes » et le contrat social en management

Donaldson et Dunfee (1994) ont essayé de transposer le concept de contrat social du niveau des institutions sociétales au niveau des organisations. Leur théorie (i.e. la Théorie intégrée des contrats sociaux) (« *integrative social contracts theory* ») soutient la nécessité pour les chercheurs d'ajouter aux « hyper normes » (i.e. les principes universels dérivés du contrat macro social) des normes du contexte microsocial forgées à l'intérieur des cultures, surtout organisationnelles. Ils proposent donc d'appréhender le contrat social comme étant la rencontre des hyper normes, qui se situent au niveau d'un État, avec des normes liées à la façon dont les organisations fonctionnent.

Dans une optique de moralité et d'éthique, Donaldson et Dunfee (1994) considèrent les hyper normes comme « des principes fondamentaux de l'existence humaine qui servent comme repères d'évaluation du niveau minimal acceptable des normes morales¹⁷ » (op. cit. p. 265). Selon eux, il est important de bien identifier les « vraies » normes morales à l'aide du raisonnement suivant :

La norme (N) est une norme authentique dans la situation (S) pour les membres de la communauté (C) si :

- 1. La soumission face à la norme (N) est acceptée par la plupart des membres de (C)*
- 2. La déviance par rapport à (N) est désapprouvée par la plupart des membres de (C)*
- 3. Un pourcentage important (bien au-delà de 50%) de membres de (C) va agir en accord avec (N) quand il va rencontrer la situation (S) (Donaldson et Dunfee, 1994, p. 264).*

¹⁷ Traduction libre

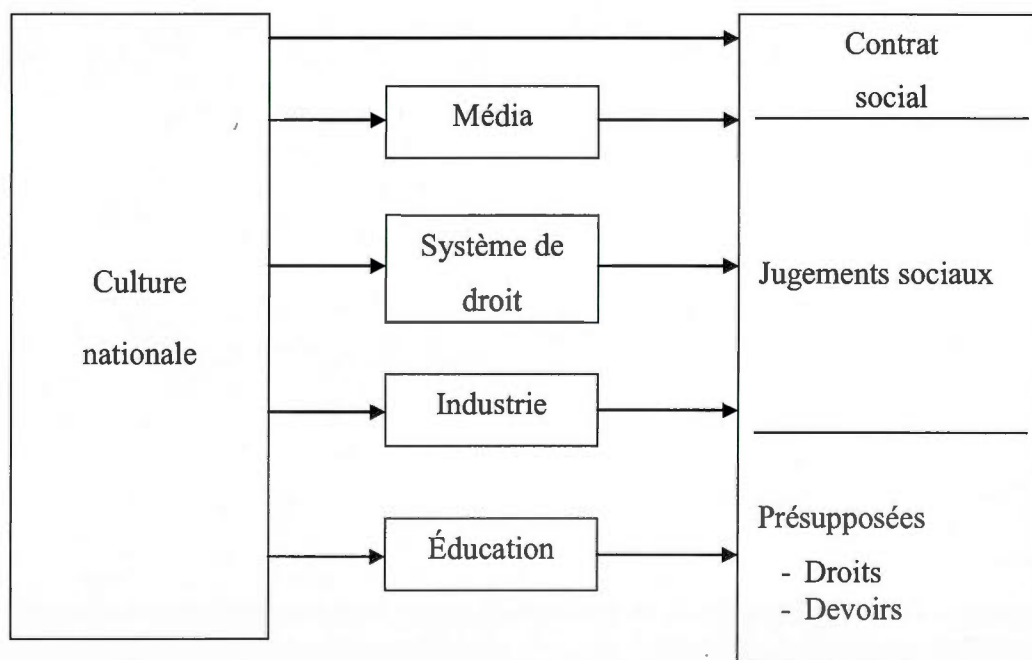
L'idée de « normes » est reprise par Macneil (1980), qui l'applique au droit, ainsi que par les chercheurs qui s'occupent du contrat psychologique (e. g. Rousseau, 1995; Morrison et Robinson, 1997; Edwartz et Karau, 2007). Dans cette vision, les contrats écrits ne régissent que partiellement les relations créées entre les acteurs participant aux échanges sociaux. À ces éléments formels (i.e. les contrats écrits) s'ajoutent d'autres éléments de nature plus « informelle » comme les normes, qui constituent le contrat social (Ivens, 2006).

Macneil (1981, 1985) ainsi que Rousseau et Schalk (2000) considèrent que les normes qui régissent le contrat social ont un caractère général, car elles sont porteuses d'une empreinte morale, et représentent des conditions requises pour tout comportement coopératif. *L'échange honnête, la réciprocité, le respect des engagements, la dignité, la justice et la bonne foi* sont des exemples de normes générales. À ces normes générales, le contrat social intègre des normes contractuelles plus spécifiques, parmi lesquelles Macneil (1985) rappelle *la flexibilité, la solidarité contractuelle, la création et la restriction du pouvoir, l'harmonisation avec la matrice sociale et la propriété des moyens*.

L'idée de normes agissant au niveau organisationnel, compatibles avec les hyper normes sociétales, a été reprise par les auteurs du contrat psychologique. Dans cette acception, le contrat social reflète des normes présupposées et croyances acceptées et tolérées dans une entité donnée relativement à la relation d'emploi (Edwartz et Karau, 2007; Keely, 1995; Parzefall et Coyle-Shapiro, 2011; Rousseau, 1995; Robinson et Morrison, 1997). Ces normes constituent des réalités sociales prises pour acquis qui déterminent le comportement considéré approprié dans une entité donnée, que ce soit une nation, une industrie ou une organisation (Morrison et Robinson, 1997; Rousseau, 1995). Pour la suite de la présente recherche, nous utiliserons ces normes sous l'appellatif de *contrat social en management*.

Le contrat social en management est directement imprégné des valeurs et normes dominantes dans la culture d'un pays ou d'une société, parce qu'il se construit à travers les influences du milieu d'affaires, du droit, du système d'enseignement et des médias d'une société donnée¹⁸ (cf. Figure 1.1). L'ensemble de ces influences participe à la construction des normes et principes relatifs à la relation d'emploi, qui incluent les croyances sur ce qui est acceptable ou pas dans une relation d'emploi (les jugements sociaux), les droits et les devoirs des individus et des employeurs qui forment les promesses du contrat psychologique, ainsi qu'un ensemble d'idéologies et croyances sur l'emploi (Rousseau, 1995).

Figure 1.1 Modèle du contrat social selon Rousseau, 1995, p. 206



Par exemple, dans les pays de l'ancien bloc communiste, le contrat social était basé sur l'accès à un emploi sécurisé pour tous en échange d'une soumission à l'État

¹⁸ Ces deux paragraphes reprennent des idées que nous avons avancées lors de la participation au Congrès de l'AGRH de 2011

(Boruz, 2008). Chaque individu, selon ses résultats de fin d'études, était automatiquement affecté à un poste donné dans une organisation, avec un salaire fixé par l'État (Cook, 1993). À l'inverse, aux États-Unis, l'État prône beaucoup plus l'initiative et l'entrepreneuriat. Aucun emploi n'est promis de fait à un individu; l'emploi est de la responsabilité de l'individu, qui est le principal acteur de sa carrière et de son avenir (Rousseau, 1995). La croyance dans le marché conduit à penser que ce sont les plus méritants et travailleurs qui réussiront.

Le contrat social en management peut se manifester sur plusieurs niveaux, à savoir le groupe de travail, l'entreprise, le secteur d'activité ou l'économie nationale dans son ensemble (Rousseau, 1995). Pour étudier le reflet du changement de contrat social en management sur le contrat psychologique dans le secteur automobile roumain, nous retenons le niveau de l'économie nationale.

1.2.3 Contrat social en management, relation d'emploi et contrat psychologique

Comme manifestation de l'individualisation de la relation d'emploi (Saba *et al.*, 2008), le contrat psychologique s'occupe de l'analyse de la relation d'emploi au niveau de l'individu. Par contre, le contrat social fait l'état de l'existence d'un « méta-contrat », (Rousseau et Schalk, 2000) c'est-à-dire qu'il s'intéresse à ce qui se passe au niveau sociétal. Les chercheurs commencent à accepter que des influences réciproques entre le contrat social et le contrat psychologique existent et qu'elles peuvent expliquer plusieurs phénomènes manifestés à l'intérieur des organisations (Campoy *et al.*, 2005; Peyrat-Guillard, 2008).

Rousseau (1995) considère ainsi que le contrat social a une influence substantielle sur la perception du contrat psychologique des employés car il constitue « la toile de fond » de la relation employé-employeur. Pour elle, « *les contrats sociaux sont le*

contexte sociétal qui aide à comprendre les contrats psychologiques créés dans la relation d'emploi¹⁹ » (p. 204).

Le caractère « implicite » des promesses qui jouent le rôle d'obligations dans le contrat psychologique est sujet à plusieurs influences qui vont au-delà (ou même contredisent) du contrat écrit, formel, entamé lors du processus d'embauche d'un employé (Thomson et Hart, 2006). Pourtant, les obligations employé-employeur n'émergent pas du néant. Elles se fondent sur ce que la société, ou une culture donnée, considère comme des méta-obligations (Figure 1.2).

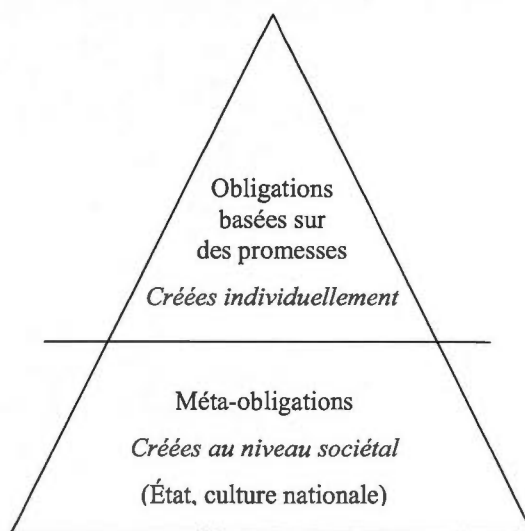


Figure 1.2 Méta-obligations vs. obligations individuelles selon Rousseau et Schalk (2000)

Les influences du contrat social sur le contrat psychologique se font ressentir, autant en ce qui concerne l'importance accordée à un certain type d'obligations (e.g. des obligations intrinsèques plus valorisées par les employés américains, et des

¹⁹ Traduction libre

obligations extrinsèques plus appréciées par les employés chinois de Hong Kong dans l'étude de Kickul, Lester et Belgio, 2004) qu'au niveau de la compréhension du terme obligation/promesse.

En effet, selon Rousseau et Schalk (2000), les normes sociétales sont très importantes dans le jugement des gens concernant la perception du terme « promesse » : une promesse est quelque chose qu'on *doit* tenir dans certaines cultures, ou simplement *essayer* de faire dans d'autres cultures (Rousseau et Schalk, 2000, p. 6). Par exemple, pour un étudiant japonais, arriver à l'heure à une rencontre, même dans une tempête hivernale, est un devoir (« une promesse est une promesse »). À l'opposé, pour un étudiant américain, rester chez soi à cause de la météo et manquer la rencontre est une décision sous-entendue (idem, p. 6).

Le processus engendré par le contrat psychologique porte, lui aussi, l'empreinte des influences du contrat social sur le contrat psychologique des employés (Karacay-Aydin, 2009; Restubog *et al.*, 2007; Thomas et Au, 2002). Ainsi, même avant d'entrer dans l'organisation, un individu développe un « schéma » concernant ce qu'il devrait donner et recevoir dans le cadre d'une relation d'emploi qui détermine la façon dont il évalue la qualité de cette relation (Rousseau, 2001). Cet employé ne détient pas d'informations certes sur ce qui pourrait être son contrat psychologique dans une certaine organisation, mais il construit le schéma du contrat psychologique en se basant sur ce qu'il perçoit comme étant toléré et acceptable dans la relation employé-employeur.

Les normes et les croyances liées à l'emploi (i.e. le contrat social) peuvent se manifester aussi lors de l'émergence de la brèche et de la violation du contrat psychologique. Selon Parzefall et Coyle-Shapiro (2011), l'attribution de la responsabilité en cas d'apparition d'une brèche dans le contrat psychologique joue un

rôle essentiel dans le jugement des employés. Ces derniers peuvent considérer, par exemple, que les promesses n'ont pas été tenues parce que « tous les employeurs sont comme ça ²⁰ » (p. 20), c'est-à-dire qu'ils se soumettent aux pressions externes, plus précisément à celles des actionnaires. Pour les employés, ce n'est donc pas leur employeur qui porte la responsabilité finale pour la brèche, mais plutôt le contexte de la relation d'emploi (dans ce cas, la primauté du cours de l'action sur l'individu est une norme intégrée dans le contrat social) (Muresanu et Guerrero, 2011). Comme conséquence, les employés sont enclins à repositionner leur jugement par rapport à l'apparition de brèche du contrat psychologique en étant plus concessifs et compréhensifs à l'égard de leur entreprise.

Kase et Zupan (2007) ont constaté, par exemple, que les employés de Slovénie perçoivent une brèche de leur contrat psychologique, sans pour autant en éprouver un sentiment de violation. Les chercheurs ont expliqué ce constat soit par le manque « d'expérience » concernant les promesses faites-promesses tenues (à cause du passé communiste), soit par le peu d'alternatives sur le marché d'emploi.

Le contrat social en management représente donc une grille d'interprétation du contrat psychologique, et explique une part importante des différences contractuelles d'un pays à l'autre. Cette grille d'interprétation permet notamment de déterminer si un événement est acceptable ou pas dans une organisation donnée et, conséquemment, de l'interpréter comme une rupture du contrat psychologique ou pas (Muresanu et Guerrero, 2011).

Pour Thomson et Hart (2006), le lien entre le contrat social et le contrat psychologique est un chemin à double sens. D'un côté, le contrat psychologique est influencé par les normes contractuelles autant au niveau *micro* que *macro*, qui

²⁰ Traduction libre

déterminent la manière avec laquelle les individus perçoivent et construisent leurs propres attentes et obligations. D'un autre côté, l'agrégation des contrats psychologiques permet de définir des « micro-contrats sociaux » qui livrent des informations sur la manière dont les normes sociales agissent dans des contextes culturels, industriels ou communautaires spécifiques. Donc, l'individu peut ainsi intervenir dans la formation et la nature du contrat social de la société où il vit.

1.2.4 Contrat social et type d'économie dominante

Comme montré précédemment, le contrat social en management se forge à l'intérieur des frontières nationales par les contributions de divers facteurs économiques, culturels ou sociaux comme la culture, le milieu des affaires, le système juridique et d'enseignement (Rousseau, 1995). Il est donc un construit qui reflète la complexité d'un certain environnement.

Parmi les éléments qui contribuent à la formation du contrat social en management, l'idéologie économique dominante est centrale. C'est à partir de cette assise économique que se forment les normes et les présupposées qui établissent ce qui est acceptable et toléré dans la relation d'emploi. En effet, la relation d'emploi en soi représente une manifestation de l'échange économique à l'intérieur duquel l'entreprise achète le travail fourni par l'employé.

L'influence de la nature de l'économie sur les autres déterminants du contrat social en management dans un pays donné devient plus évidente lorsque les bases économiques du pays changent. Par exemple, en Roumanie, le passage de l'économie centralisée vers une économie de marché a fait en sorte que le système juridique du pays s'est transformé pour donner plus d'appui à la propriété privée et à la libre initiative entrepreneuriale. Le système d'enseignement a lui aussi changé, en

s'adaptant davantage à la spécificité du marché du travail roumain qui suit les évolutions et les demandes du monde des affaires (Boruz, 2008).

De manière générale, on peut considérer que deux principes s'opposent sur un continuum, allant de celui d'économie centralisée, avec une sécurité d'emploi et un état omnipotent, vers celui d'économie de marché, où seule la loi de l'offre et de la demande intervient pour établir des relations économiques. À partir de ces principes, nous avons délimité le contrat social d'économie centralisée et le contrat social d'économie de marché que nous avons placé comme des extrémités d'un continuum. Le tableau 1.3 présente une synthèse des termes de ces deux types de contrat social, tels qu'ils ont été identifiés dans la littérature.

Le contrat social en management d'économie de marché est issu du système capitaliste dont les hyper normes sont liées à la réciprocité, loyauté, bonne foi (*good will*) ainsi qu'à l'accord honnête (*fair deal*) (Rousseau 1995; Robinson et Morrison, 1997; Thomson et Hart, 2006). La composante de justice propre au contrat social (Rawls, 1971) est, dans ce cas, basée sur l'équité plutôt que sur l'égalité (Keeley, 1995). La place de l'État est prise par le marché, soumis aux lois de l'offre et de la demande (Lindholm, 2007). Sur le lieu du travail, on peut remarquer généralement une petite distance hiérarchique, la reconnaissance selon la performance ainsi que l'existence d'une marge de manœuvre des employeurs en ce qui concerne la négociation des termes de la relation d'emploi. Dans l'économie de marché, l'employé est préoccupé par son employabilité et dispose d'une certaine liberté pour sortir de l'emploi actuel et s'orienter vers d'autres alternatives d'emploi sur le marché du travail.

Tableau 1.4 Fondements du contrat social dans les économies centralisées et de marché

Termes du contrat	Contrat social d'économie centralisée	Contrat social d'économie de marché
Sécurité de l'emploi	Totale, à vie	Liée aux résultats et à la stratégie de l'entreprise
Justice	Basée sur l'égalité	Basée sur l'équité
Moralité	Dangers et abus du capitalisme	Liée à la bonne foi (good will) et à l'accord honnête (fair deal)
Allocation des ressources	Centralisée	Selon le marché (les lois de l'offre et de la demande)
Conséquences pour l'employeur	Paternalisme Faible marge de manœuvre pour les ressources humaines Chômage en emploi	Reconnaissance des performances Marge de manœuvre dans la GRH Généralement petite distance hiérarchique
Conséquences pour l'employé	Emploi à vie Loyauté Rémunération fixée par l'État Manque de lien entre la performance et les récompenses Inertie, comportement inactif	Employabilité, mobilité en emploi Fragilité du lien d'emploi Récompenses au mérite

Source : Adapté de Cook, 1993; Boruz, 2008; Myant et Drahokoupil, 2011; Napier et Thomas, 2004.

À l'opposé, le contrat social en management d'économie centralisée se base sur l'intervention de l'État, qui a le rôle de régulateur de l'économie et de protection des individus vis-à-vis de tous les événements perturbateurs de l'économie mondiale comme la surproduction, le chômage de masse ou la crise économique (Cook, 1993). L'élément central du contrat social en management d'économie centralisée consiste en l'engagement de l'État d'assurer la sécurité d'emploi pour tout le monde, sans égard de l'âge ou de la qualification, sécurité qui est une résultante de l'emploi à vie. Dans ce type de contrat, la justice se base sur l'égalité des individus, contrairement au contrat social d'économie de marché basé sur l'équité. Comme l'allocation des

ressources se fait de manière centralisée, les salaires sont garantis et vont augmenter indépendamment de la performance au travail des employés. Dans ces circonstances, le rôle des entreprises se voit réduit au minimum, puisque c'est l'État qui est responsable de la rémunération de leur force de travail. Donc, les organisations ne détiennent qu'une très mince marge de manœuvre pour négocier les termes de la relation d'emploi ou pour décider des orientations de la gestion de leurs ressources humaines.

Cet environnement est propice au développement de certains comportements des employés, tels que le chômage en emploi ou une attitude passive et réactive face au travail, qui se traduisent par un manque d'action et d'implication organisationnelle (Napier et Thomas, 2004)²¹.

De manière un peu schématique, l'économie de marché a été associée au libéralisme, tandis qu'on associe l'économie centralisée au communisme. Pourtant, si cette affirmation semble valable dans la situation des pays de l'Europe de l'Est d'avant 1989, où le système social communiste était soutenu par des principes de l'économie centralisée, cela ne semble pas être le cas aujourd'hui, par exemple en Chine. Ce pays émergent, en forte croissance, essaie de faire cohabiter les principes du système politique d'inspiration communiste avec les principes économiques du marché de type libéral.

Même dans les pays sous influence plutôt libérale, comme le constatent Rousseau et Schalk (2000), des différences importantes se remarquent en ce qui concerne les normes liées à la relation d'emploi. Ainsi, des règles plus serrées ont été mises en place dans des pays comme l'Australie et la Belgique, tandis que d'autres pays,

²¹ Voir l'Annexe 5 pour une synthèse de la façon dont les participants à notre étude se rappelaient de leur expérience de travail à l'époque du contrat social d'économie centralisée.

comme la Nouvelle-Zélande et les États-Unis, affichent des règles beaucoup moins contraignantes à l'égard de leur marché du travail.

Ce raisonnement nous a porté à penser que la présentation des deux types de contrat social dont les détails font partie du Tableau 1.3 représente, en fait, deux extrémités du contrat social en management (Muresanu et Guerrero, 2011). Chaque société peut ainsi se positionner à des niveaux intermédiaires sur ce continuum.

1.3 Approche théorique retenue pour répondre à la question de recherche

Dans le cadre de cette thèse de doctorat, nous voulons répondre à la question de recherche suivante :

Comment le contrat psychologique est-il perçu par les employés et les employeurs de l'industrie automobile en Roumanie et quels sont les mécanismes qui sous-tendent les perceptions actuelles du contrat psychologique suite aux changements intervenus au niveau de l'économie et de la société roumaine dans les deux dernières décennies?

Pour répondre à cette question de recherche, nous ferons appel au concept de contrat psychologique dans un contexte de contrat social en management.

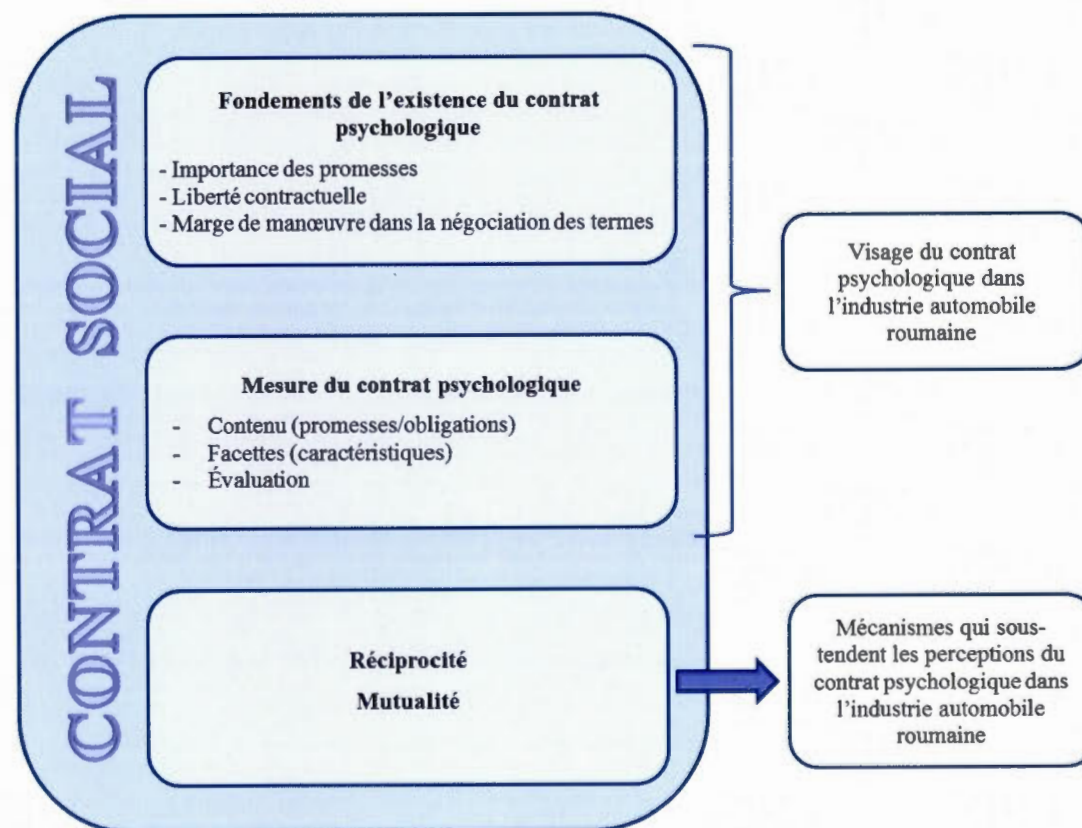
Pour ce qui est du contrat psychologique, nous en retenons la conceptualisation forgée par Denise Rousseau (1989, 1995, 2004). À l'instar de Rousseau, nous utilisons la définition du contrat psychologique en termes de promesses vues comme des obligations, véhiculées dans la relation qui lie l'employé à son entreprise, sans considérer les attentes comme composantes du contrat psychologique.

Contrairement à la vision de Rousseau, notre analyse du contrat psychologique se situera au niveau de la relation que développe l'employé avec l'employeur, car nous considérons que le positionnement de cette analyse exclusivement dans le regard de l'employé est une approche limitative, qui ne pourrait pas saisir la complexité de la relation d'emploi, surtout dans un contexte de changement. Nous avons donc choisi d'élargir cette perspective en y ajoutant le point de vue de l'employeur. Ce point de vue se manifeste autant sur le plan du contenu des promesses (p. ex. l'appréhension des obligations de l'employé à l'égard de l'entreprise) que sur le plan des perceptions de la réalisation du contrat psychologique par l'employé (i.e. le contrat psychologique de l'employeur).

La figure 1.3 présente la grille d'analyse que nous utiliserons dans la présente étude et que nous avons construite. Les différents éléments du contrat psychologique en lien avec la revue de littérature y sont regroupés dans la bulle bleue, et mis en lien avec nos questions de recherche, qui figurent dans les bulles blanches situées à droite.

Pour analyser les fondements du contrat psychologique, nous utiliserons comme grille d'analyse les thèmes de l'importance accordée à la tenue d'une promesse, de la liberté contractuelle et de la marge de manœuvre dans la négociation des termes du contrat psychologique.

Figure 1.3 Grille d'analyse de la recherche



Pour analyser la mesure du contrat psychologique, nous retenons les termes du contrat psychologique (i.e. les promesses qui jouent le rôle d'obligations entre l'employé et l'employeur) et ses facettes/caractéristiques, conformément à la littérature sur ce sujet. Ces deux mesures nous permettront d'appréhender par la suite une possible typologie de contrats psychologiques dans le contexte de la Roumanie. Nous utiliserons aussi, comme grille d'analyse, l'évaluation du respect du contrat psychologique par les entreprises et par les employés.

Enfin, notre grille d'analyse tient compte des approches qui s'intéressent à la mutualité et à la réciprocité dans l'échange entre l'employé et l'employeur. Leur

analyse nous permettra de saisir les particularités de l'échange qui se déroule sur les lieux de travail du secteur automobile roumain.

Dans les études sur le contrat psychologique, le contrat social a toujours été considéré comme un élément « stable », une « toile de fond » (Rousseau, 1995) qui capte des réalités sous-entendues. Le monde actuel est plus dynamique que jamais, et le contrat social en management l'est également. Cette transformation du contrat social se reflète inévitablement sur le contrat psychologique (Thompson et Hart, 2006).

Le contrat social en management nous permettra de contextualiser l'analyse du contrat psychologique effectuée selon la grille d'analyse ci-dessus. Notre objectif est de regarder et de comprendre comment les différents éléments du contrat psychologique énumérés précédemment forment une relation d'emploi qui reflète le changement de contrat social en management et montre un équilibre ou un compromis entre le contrat social d'économie planifiée et le contrat social d'économie de marché.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 Approche méthodologique de l'étude

Pour répondre à la question de recherche, une approche méthodologique qualitative a été privilégiée. Selon Creswell (2007), cette approche est pertinente lorsqu'un sujet doit être exploré, lorsqu'on désire obtenir une compréhension approfondie d'un sujet complexe, ou encore lorsqu'on désire comprendre le contexte dans lequel des participants ont vécu le phénomène étudié. Ainsi, comme le rappelle Gephart (2004), la recherche qualitative met l'accent sur les « qualités » des entités, c'est-à-dire les processus et les significations qui émergent naturellement de l'environnement des participants. Dans l'approche qualitative, ces phénomènes sont analysés dans des environnements où ils émergent naturellement, et le chercheur utilise les interprétations des acteurs sociaux pour les expliquer et les comprendre. Une autre contribution de la recherche qualitative est la capacité de décrire et comprendre des interactions humaines, des significations et des processus propres à la vie de chaque jour des organisations (Suddaby, 2006).

Comme affirmé précédemment, cela rejoint le point de vue de plusieurs chercheurs, qui considèrent qu'elle est pertinente quand la relation d'emploi se déroule dans un environnement en changement et quand une analyse approfondie du contrat psychologique est envisagée (Rousseau et Tijoriwala, 1998; Conway et Briner, 2002 ; Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005).

Plusieurs approches ont été développées en recherche qualitative. Nous avons choisi une stratégie méthodologique inspirée de la théorie enracinée (*grounded theory*) pour réaliser notre recherche. L'objet de la théorie enracinée est un processus, une action ou un événement dont les étapes se déroulent au fil du temps (Creswell, 2013). Elle suppose « un mouvement » (op. cit. p. 85) ou une action que le chercheur essaie d'expliquer.

La théorie enracinée permet d'analyser un processus ou une action qui ne dispose pas encore d'une théorie explicative ou qui, comme le souligne Pratt (2009), contribuera à combler les lacunes dans une théorie déjà existante. Plusieurs définitions de ce qu'est une théorie existent dans la littérature, mais de manière générale, une théorie est appréhendée comme « une explication de quelque chose ou une compréhension que le chercheur développe d'une action ou d'un événement, en mettant en lien des catégories théoriques qui montreront comment cela s'est produit » (Creswell, 2013, p. 85). De plus, selon les chercheurs adeptes de la théorie enracinée, la théorie devrait être « enracinée » (*grounded*) dans les données du terrain, spécialement dans les actions, les interactions et le processus social impliquant des individus (Bernard, 2010).

Dans son acception initiale (Glaser et Strauss, 1967), la théorie enracinée se voulait être une approche méthodologique structurée, à la manière d'une méthodologie déductive. Cette vision positiviste, surtout celle développée par Strauss (p. ex. Strauss et Corbin, 1990), a beaucoup influencé la recherche dans le domaine des sciences sociales (Miles et Huberman, 2010). Dans l'acception de Strauss et Corbin, le chercheur est un observateur extérieur du fait social, qui tente de répondre à quelques questions accompagnant le processus de catégorisation théorique : Qui? Quand? Pourquoi? Comment? Avec quelles conséquences? (Strauss et Corbin, 1990 ; 1998 cités par Locke, 2002). Ce questionnement devrait lui permettre de développer des

relations entre les catégories théoriques ainsi que de décrire les causes, les actions et les conséquences des réponses des individus à l'événement analysé (Fenwick *et al.*, 2008).

Plus récemment, une vision constructiviste de la théorie enracinée a émergé, celle de Charmaz (2000, 2006). Selon cette approche, plus de flexibilité méthodologique a été suggérée au chercheur. Ce dernier change de positionnement, devenant une partie prenante du monde qu'il étudie : *« nous construisons notre théorie enracinée à travers nos implications et interactions avec les individus, ainsi que par l'intermède de nos perspectives et pratiques de recherche passées et actuelles²² »* (Charmaz, 2006, p. 10).

Dans son livre «Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis» paru en 2006, Charmaz lance l'invitation aux chercheurs d'abandonner la vision prescriptive de la théorie enracinée promue par le passé pour trouver leurs propres chemins méthodologiques à l'intérieur de cette approche qualitative :

« In their original statement of the method, Glaser and Strauss (1967) invited their readers to use grounded theory strategies flexibly in their own way. I accept their invitation and return to past grounded theory emphases on examining processes, making the study of action central, and creating abstract interpretative understanding of the data. This book provides a way of doing grounded theory that takes into account the theoretical and methodological developments of the past four decades.

I view grounded theory methods as a set of principles and practices, not as prescriptions or packages. In the following chapters, I emphasize flexible guide-lines, not methodological rules, recipes, and requirements" (Charmaz, 2006, p. 9)

²² Traduction libre

Dans le cas de notre recherche, nous ne voulions pas analyser le processus de changement comme tel, mais comment ce changement a teinté la relation que les employés et leurs employeurs établissent dans les entreprises rencontrées.

Étant donné la spécificité de notre design de recherche, l'utilisation de l'approche systémique suggérée par Strauss et Corbin (1990) n'était pas adéquate. Nous nous sommes donc inspirée du guidage méthodologique offert par Charmaz (2006) pour réaliser les analyses de nos données et pour interpréter les résultats.

Dans l'acception de Charmaz (2006), le chercheur qui utilise la théorie enracinée pour réaliser une recherche, devrait porter attention à quelques éléments qui sont propres à cette approche méthodologique. Premièrement, l'objet de la recherche est l'analyse d'un événement, d'une action ou d'un processus. Deuxièmement, l'échantillon devrait être choisi par le chercheur, selon les objectifs de la recherche, le but de l'échantillonnage n'étant pas de « généraliser » les résultats, mais de présenter de la manière la plus précise possible une situation en particulier. Du point de vue méthodologique, plusieurs niveaux de codage sont décrits. La finalité du codage est de fragmenter les données et de les interpréter par niveau d'abstraction. Selon Charmaz (2006), un des éléments définitoires de la théorie enracinée réside dans ce pouvoir d'abstraction.

Le changement de contrat social représente l'événement qui constitue l'environnement de notre recherche. Pour la réaliser, nous avons mené 39 entretiens auprès de 31 personnes, employés, managers et cadres de deux entreprises du secteur automobile en Roumanie. Autant dans l'élaboration et le déroulement des entretiens que dans l'analyse des données, nous nous sommes inspirés de l'approche de Charmaz (2006). Les sous-chapitres portant sur la collecte des données et

l'interprétation des résultats détailleront la façon dont nous avons conçu les questionnaires et réalisé le codage des données.

2.2 Contexte de la recherche

Les pays de l'Europe de l'Est, ex-communistes, dont la Roumanie, représentent des contextes forts pertinents pour étudier le contrat psychologique des employés et des employeurs dans une situation de contrat social en changement, puisqu'ils sont obligés de s'adapter à deux types de changements qui actionnent simultanément. Le premier, plus général, est lié à la globalisation de l'économie mondiale. Le deuxième, plus spécifique, est associé au passage d'une économie de type centralisée vers une économie de marché. Selon Pratt (2009), l'étude des cas « extrêmes », typiques au phénomène étudié, peut enrichir considérablement l'analyse d'un processus puisque pour ceux-ci « la dynamique analysée est plus visible qu'elle peut l'être dans d'autres contextes » (p. 238).

Le choix de la Roumanie aide également notre réflexion parce qu'elle est passée, dans les vingt dernières années, d'une économie strictement centralisée (une des plus réglementées de l'Europe de l'Est, selon Boruz, 2008), à une économie de marché en pleine croissance, compatible avec celle de l'Union Européenne.

Ainsi, la Roumanie était, avant le démantèlement du bloc communiste, parmi les pays qui accusaient le plus de retard par rapport au développement économique et à l'existence du secteur privé dans la structure économique (Dalton et Kennedy, 2007). En effet, avec l'arrivée au pouvoir du président et secrétaire général du parti communiste, Ceausescu, qui avait instauré un régime totalitaire de peur et de contrôle strict de toute la société, le niveau de vie des gens ainsi que les conditions des entreprises s'étaient détériorés (Pandelica *et al.* 2010).

En ayant comme point de départ ce niveau très bas d'ouverture vers le marché et une absence presque complète de l'exercice démocratique, le passage vers une économie de marché ne s'est pas fait pour la Roumanie sans difficulté : de grands mouvements sociaux, une politique du gouvernement hésitante et basée sur le maintien de la propriété de l'État sur la grande majorité des entreprises, des investisseurs étrangers effrayés par la lenteur des réformes, ont marqué les débuts du capitalisme roumain (Preda, 2007).

Selon Boruz (2008), l'histoire postcommuniste de la Roumanie a été marquée par quelques étapes avec des traits bien particuliers :

- i) La période entre 1990 et 1996 a été témoin d'une grande inertie concernant les réformes économiques et sociales. Le gouvernement nouveau, issu de l'ancienne « nomenklatura », n'a assumé que peu de responsabilités pour transférer la propriété des entreprises vers le secteur privé (jusqu'à la fin de l'année 1995 seulement 20 % des compagnies ont été privatisées).
- ii) Lorsque la Convention démocratique (qui représentait une coalition politique regroupant l'opposition) accède au pouvoir en 1996, une importante période de réformes est entamée. Jusqu'en 2004, le gouvernement a mis en place une approche nouvelle, ayant comme finalité la privatisation rapide des entreprises viables et la liquidation de celles non profitables. Vers la fin de cette période, plus de 60 % du PIB était généré par le secteur privé. Plusieurs grands investisseurs étrangers sont devenus des actionnaires majoritaires des entreprises roumaines importantes, dont des constructeurs automobiles comme Dacia, dont l'actionnaire majoritaire est, depuis 1996, le groupe français Renault.
- iii) Grâce à des progrès marquants de nature économique, sociale et politique, la Roumanie est devenue, à partir du 1^{er} janvier 2007, un membre à part

entière de l'Union européenne (UE). Depuis, plusieurs compagnies multinationales, surtout européennes, ont créé des succursales dans ce pays. Le rythme d'investissement s'est beaucoup accéléré. Ainsi, si en 2004 le flux des investissements directs représentait 5183 millions d'euros, il s'élevait à 5 213 millions d'euros en 2005 et à 9 082 millions d'euros en 2006, ce qui marquait une augmentation de 74,24 % par rapport à 2005. À ces fonds s'ajoutent à partir de 2007 ceux en provenance du budget de l'Union Européenne.

- iv) En 2010, lorsque nous avons réalisé notre recherche, la Roumanie était un pays attirant pour les investisseurs grâce aux dimensions du marché interne (le deuxième dans l'Europe Centrale, après la Pologne), au niveau élevé d'éducation de sa force de travail et à la proximité des pays de l'Europe occidentale. Qui plus est, le régime légal des investissements étrangers garantit l'accès libre sur le marché à tous les secteurs économiques, et le droit d'expatrier les profits obtenus suite aux investissements après le paiement des impôts demandés par la loi (site Internet du Ministère roumain des Affaires Étrangères).

Le Tableau 2.1 présente les principaux indicateurs économiques de la Roumanie, de 2009 et de 2010, au moment de la réalisation de notre recherche. On observe que le secteur privé contribuait dans une proportion de plus de 70% à la réalisation du produit intérieur brut (PIB). Le secteur industriel, lui, détenait environ un quart du PIB roumain. Pour ce qui est l'industrie manufacturière, dont fait partie le secteur automobile, le terrain de notre étude représentait plus de trois quarts du total du secteur industriel roumain.

Tableau 2.1 Principaux indicateurs économiques de la Roumanie en 2009 et 2010

Indicateurs	2009	2010
1. Produit intérieur brut (PIB) (millions de RON ²³)	501 139,4	522 561,1
2. Produit intérieur brut/habitant (RON)	23 341,4	24 383,1
3. Revenu national brut (millions de RON)	494 328,7	516 336,0
4. Proportion du secteur privé dans le PIB (%)	69,9	71,3
5. Proportion du secteur industriel dans le PIB (%)	24,07	25,77
6. Proportion de l'industrie manufacturière dans le total du secteur industriel (%)	76,9	77,9
7. Productivité du travail dans l'industrie manufacturière (2005=100)	153,0	181,5
8. Productivité du travail dans le secteur industriel des machines et équipements (2005=100)	163,6	166,7

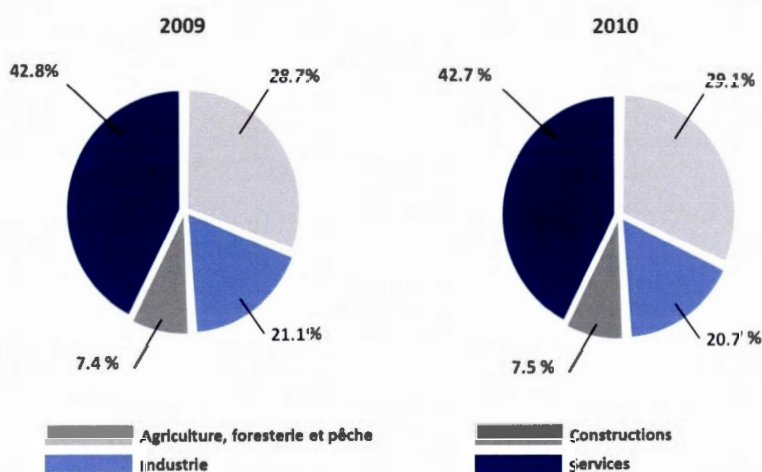
Source : Commission nationale de statistique de la Roumanie²⁴

Nous allons voir dans la suite de ce travail comment la pression de la performance organisationnelle a changé au fil du temps le visage de la relation d'emploi dans l'industrie automobile roumaine. Cette pression se concrétise par l'augmentation de la productivité du travail dans cette industrie, qui a presque doublé si on la compare à 2005 (Tableau 2.1). Par ailleurs, l'industrie emploie environ 20% du total de la population occupée (Figure 2.1), les services et le secteur de la construction en détenant plus de 70%.

²³ Le RON représente la monnaie nationale roumaine. Son taux d'échange oscillait en 2010 autour de 0,3 CAD ou 0,25 EUR.

²⁴ La Commission nationale de statistique de la Roumanie utilise les standards de présentation des données statistiques suggérés par l'Office statistique de l'Union européenne (Eurostat).

Figure 2.1 Population occupée par secteurs de l'économie nationale (en %)

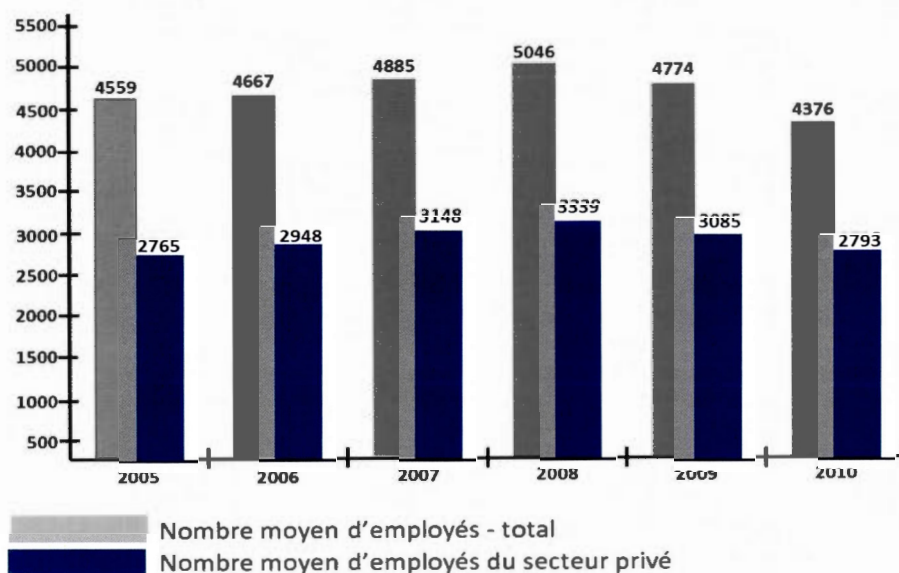


Source : Commission de statistique de la Roumanie : Marché du travail 2010

Pour ce qui est du nombre moyen d'employés, il a connu une certaine croissance en 2007 et 2008, après l'entrée de la Roumanie dans l'Union européenne, pour redescendre par la suite dû à la crise économique (Figure 2.2).

Figure 2.2 Évolution du nombre moyen de salariés en Roumanie

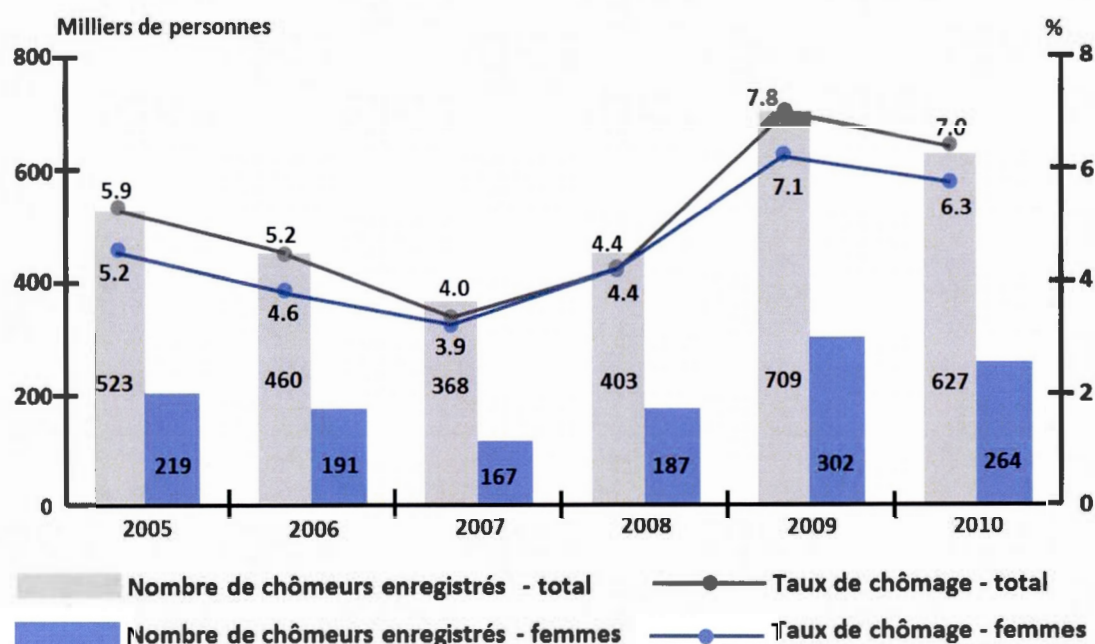
(Milliers de personnes)



Source : Commission de statistique de la Roumanie : Marché du travail 2010

À l'opposé, l'indicateur du nombre moyen de personnes en chômage et le taux de chômage ont connu, dû à la crise économique, une forte augmentation en 2009, pour commencer à redescendre en 2010. On observe ainsi que le taux de chômage se situait en 2009 à un niveau presque double comparativement à l'année 2007 (7,8% en 2009, comparé à 4,0% en 2007) (Figure 2.3).

Figure 2.3 Nombre de chômeurs enregistrés et le taux de chômage



Source : Commission de statistique de la Roumanie : Marché du travail 2010

2.3 Échantillon de l'étude

Dans l'approche positiviste, l'échantillon est déterminé de manière aléatoire. La collecte des données vise ainsi un échantillon non biaisé, provenant d'une population la plus large possible (Bernard et Ryan, 2010). Par contre, dans la recherche interprétative, l'échantillonnage est plutôt « théorique » (Miles et Huberman, 2010; Charmaz, 2006). L'échantillon théorique est choisi en rapport direct avec les données qui seront collectées, de manière à permettre aux chercheurs de s'occuper des répondants qui ont vécu le phénomène analysé (Creswell, 2013).

Pour ce qui est l'échantillon de notre étude, il est constitué de 31 employés et employeurs (cadres et management) de deux entreprises de l'industrie automobile roumaine.

Les entreprises participant à la recherche se situent en Roumanie, dans la région de Sibiu, et œuvrent dans le secteur de production de pièces d'automobiles. Pour des raisons de confidentialité, dans la suite de ce travail, nous dénommons ces entreprises « l'entreprise C » et « l'entreprise B. ».

Située au centre de la Roumanie, la région de Sibiu se trouve à l'avant-garde du développement économique du pays, grâce surtout aux mesures mises en place pour attirer le capital étranger, surtout allemand (la minorité culturelle d'origine allemande y étant la plus concentrée et la plus active)²⁵.

L'entreprise C est une société commerciale par actions, créée en 1990, qui a hérité du capital social d'une ancienne entreprise d'État, productrice de pièces d'automobiles²⁶. Suite à plusieurs étapes de privatisation, la compagnie est devenue entièrement privée en 1999. Depuis 1991, l'entreprise C SA²⁷ est cotée à la Bourse de Valeurs de Bucarest. Son chiffre d'affaires était d'environ 98 millions d'euros en 2010. Son marché se situe en proportion de 75% à l'extérieur de la Roumanie, et ses produits se retrouvent dans plus de vingt pays à travers le monde. Grâce à ses efforts pour améliorer la qualité de ses produits, la compagnie a reçu plusieurs certifications de qualité comme QS 9000, ISO 9001 et 14001.

La deuxième participante à notre étude, la compagnie B. Romania, est une succursale d'un groupe allemand. Le Groupe B. est une compagnie multinationale, leader

²⁵ D'après le site de la ville de Sibiu : <http://www.sibiu.ro/>

²⁶ Selon le site Internet de la compagnie C.

²⁷ SA est l'abréviation de « Société par actions »

mondial en technologie et services. En 2010, l'entreprise a généré un profit de plus de 45 milliards d'euros dans les domaines de l'automobile, de la technologie industrielle et des biens de consommation de masse²⁸. Elle gère plus de 300 000 employés à travers le monde.

La division B Romania comptabilise cinq sites, presque 1 000 employés et un chiffre d'affaires annuel situé autour de 188 millions d'euros. En Roumanie, elle construit des composantes automobiles, des outils électriques et thermo techniques, des outils électroménagers et des systèmes de sécurité²⁹. Il est important de noter que le capital de cette succursale du Groupe B. ainsi que le management de haut niveau sont intégralement allemands. Pour réaliser la recherche, nous avons eu accès au site de B. Romania situé sur la plate-forme industrielle de la région de Sibiu³⁰.

C SA et B Romania sont donc deux grandes entreprises dynamiques³¹, qui ont poursuivi leur croissance malgré le contexte économique défavorable vécu par les pays de l'Europe au moment de la réalisation de notre recherche. Nous avons opté pour ces deux entreprises parce qu'elles pouvaient nous permettre d'analyser le contrat psychologique spécifique dans deux entreprises d'un même secteur, d'une même région, mais avec un type d'histoire, de capital et de management fort différents. Ainsi, le style de management rattaché au capital étranger (i. e. allemand) et le style de management local ont enrichi notre compréhension du phénomène de changement au niveau du contrat social et de son interaction avec le contrat psychologique des employés. L'entreprise C SA est une compagnie issue de l'ancien système économique et social, avec une philosophie de gestion entièrement roumaine, qui l'a aidé à bien performer dans le nouveau contexte social. Par contre, la

²⁸ Selon le site Internet de la multinationale

²⁹ Selon le site Internet de la compagnie B.

³⁰ <http://www.sibiu.ro/>

³¹ Selon le rapport de 2010 de C. SA ainsi que le site de B. Romania.

compagnie B a transféré à sa succursale roumaine le style de management spécifique allemand. En conséquence, les politiques en matière de gestion des employés et les pratiques qui les suivent sont une création étrangère.

Nous avons initialement prévu de mener des entretiens auprès d'environ vingt personnes pour chacune des entreprises participantes. Nous avons opté pour un nombre semblable de participants puisque la taille des deux entreprises est comparable (B Romania détient environ mille employés tandis que C SA est une entreprise de mille cinq cents employés).

Le nombre de participants « acceptable » pour une recherche qualitative ne fait pas consensus dans le monde de la recherche. Selon Bernard et Ryan (2010), entre 20 et 60 personnes représentatives suffisent pour couvrir et comprendre les catégories centrales (fondamentales) (*core categories*) de n'importe quel domaine ou étude qui traite des expériences individuelles vécues. Par exemple, dans leur étude sur la construction de l'identité professionnelle chez les médecins résidents, Pratt, Rockmann et Kaufman (2006) ont interrogé 29 résidents ainsi que 11 responsables de l'implémentation du programme de formation des médecins débutants, pour un total de 40 participants. Pour Creswell et Clark (2007), 20 à 30 entrevues permettent au chercheur de recueillir des données qui «aturent les catégories » (p. 64) (i.e. le point où l'ajout d'autres informations ne conduit plus à la découverte d'autres catégories).

Dans les études qualitatives récentes portant sur le contrat psychologique, le nombre de participants varie entre 15 (dans l'étude de la brèche du contrat psychologique par Parzefall et Coyle-Shapiro, 2010) et 38 (dans la recherche menée par Pihel (2009) au rang des employés de France Telecom). Dick (2010), quant à elle, se penche sur l'étude de huit triades (donc 24 personnes), triades formées d'un policier, d'un de ses collègues et de son superviseur.

L'échantillon final de notre étude est formé de 31 participants, pour un total de 39 entretiens (Tableaux 2.2 et 2.3). Lors des discussions précédant la réalisation effective de l'étude, nous avons présenté à chacune des entreprises un tableau synthèse de l'échantillon dont nous avons besoin pour réaliser la recherche. Les entreprises ont accepté et se sont engagées à permettre au chercheur de rencontrer le nombre de personnes désiré (c'est-à-dire vingt personnes pour chacune des entreprises), personnes correspondant aux critères établis par le design de l'étude.

À un moment donné, au cours du déroulement de la recherche, nous avons constaté que les idées des interlocuteurs se répétaient. Il n'y avait donc pas de nouvelles données qui émergeaient. On arrivait à la « saturation des catégories » (Miles et Huberman, 2010). Ce fait nous a amené à prendre la décision d'arrêter de rencontrer de nouvelles personnes et conserver l'échantillon formé de 31 personnes. Pour Charmaz (2006), la richesse de l'information est cruciale pour comprendre une réalité sociale lors d'une recherche qualitative. Dans cet esprit, nous avons décidé de mener plus d'un entretien avec les participants, qui amenaient davantage d'informations susceptibles d'enrichir la compréhension des sujets analysés. Ainsi, cinq rencontres ont eu lieu avec la directrice des ressources humaines de l'entreprise C, ainsi que deux entretiens avec la directrice des ressources humaines de la compagnie B Romania, puis avec encore deux cadres des entreprises C et B, pour un total de 39 entretiens.

Les principaux critères d'échantillonnage retenus pour sélectionner les participants ont été l'âge, le niveau de scolarité et le niveau hiérarchique (Tableaux 2.2 et 2.3).

Tableau 2.2 Caractéristiques de l'échantillon (Âge et niveau hiérarchique des participants)

Catégories de personnel	Âge (nombre de personnes)			
	<i>Entreprise B</i>		<i>Entreprise C</i>	
	Moins de 40 ans	Plus de 40 ans	Moins de 40 ans	Plus de 40 ans
<i>Management (haute direction)</i>		1		1
<i>Responsable GRH</i>	1			1
<i>Cadres (superviseurs)</i>	2	2	4	3
<i>Employés</i>	5	3	3	5
<i>Total / catégorie</i>	8	6	7	10
TOTAL	14		17	

Les études empiriques ne commencent que récemment à s'intéresser à l'influence de l'âge sur la perception du contrat psychologique des employés (e.g. l'article de Ng et Feldman, 2009, qui traite de la malléabilité et la réplication du contrat psychologique par rapport à l'âge et à l'expérience de travail des employés).

Pour notre étude, l'âge des participants est un élément définitoire car il permet de cerner les employés qui possèdent une expérience de travail avant le démantèlement de l'économie centralisée, et ceux qui ne l'ont pas. Cette expérience de travail a permis aux participants de notre étude de faire une comparaison entre la perception de leur relation d'emploi avant et après la transformation du contrat social. Ils ont été ainsi une source importante d'information quant aux réminiscences des normes rattachées à l'ancien contrat social dans leur relation actuelle de travail et à l'évaluation qu'ils faisaient de ces traces.

Les employés de plus de 40 ans nous ont renseignée également sur la perception qu'ils avaient par rapport aux acquis qu'ils détenaient et auxquels ils ont dû renoncer, soit à cause de la transformation du contexte économique de l'entreprise, soit à cause de la modification du contrat social en Roumanie. Par exemple, les employés de l'entreprise B, filiale d'une multinationale, ont dû renoncer à l'idée de se voir accorder une indemnité d'ancienneté par leur entreprise, puisque dans la structure salariale de celle-ci, cette indemnité n'existait tout simplement pas. Cela n'était pas le cas de l'entreprise C, qui détenait un passé dont les privilèges ont été perpétués, grâce surtout aux actions menées par les syndicats de la compagnie. Les employés âgés de plus de 40 ans travaillant pour la filiale d'une multinationale allemande nous ont aidés à comprendre comment leur expérience antérieure de travail dans des entreprises appartenant anciennement à l'État roumain les a amenés à évaluer l'opportunité de travailler pour une multinationale étrangère.

Les employés roumains de moins de 40 ans n'ont connu, dans leur expérience de travail, que le contrat social de l'économie de marché. Ils nous ont parlé des attentes qu'ils avaient avant d'être embauchés par leur employeur actuel, et des perceptions quant à leur présente relation de travail. Ce fait nous a permis de constater s'il y avait des restants du contrat social de l'économie centralisée dans leur façon de percevoir la relation d'emploi dans un contexte de marché. Les résultats de ces analyses sont présentés dans les deux chapitres de la thèse qui suivent.

L'ancienneté n'a pas constitué un critère d'échantillonnage de la recherche. Nous l'avons associé à celui de l'âge des répondants car, dans l'économie centralisée, le taux de chômage était presque nul (Preda, 2007). En conséquence, tout employé âgé de plus de 40 ans est supposé avoir une expérience de travail dans l'ancien régime roumain. En ce qui concerne le vécu dans l'économie de marché, notre échantillon a

été formé de personnes avec au moins une année d'expérience de travail en Roumanie dans les vingt dernières années.

Par contre, nous avons établi comme critère d'échantillonnage le niveau de scolarité des participants (voir le Tableau 2.3). Nous avons supposé que le niveau d'éducation pourrait avoir une influence sur la capacité des individus à s'adapter au nouveau régime social et économique, et donc à une relation d'emploi transformée.

Tableau 2.3 Caractéristiques de l'échantillon (Formation, âge et niveau hiérarchique des participants)

Niveau hiérarchique	Âge	Entreprise B			Entreprise C			TOTAL
		Formation universitaire	Formation collégiale	Formation secondaire ou moins	Formation universitaire	Formation collégiale	Formation secondaire ou moins	
<i>Management</i>	> 40 ans	1			1			2
<i>Responsable RH</i>	> 40 ans				1			1
	< 40 ans	1						1
<i>Cadres</i>	> 40 ans	1	1		2	1		5
	< 40 ans	2			2	1	1	6
<i>Employés</i>	> 40 ans		1	2	2	1	2	8
	< 40 ans	2	1	2			3	8
Total / catégorie		7	3	4	8	3	6	31
TOTAL		14			17			

Pour résumer, quatre groupes de participants ont été interrogés selon le niveau de scolarité et l'âge (voir le Tableau 2. 4).

Tableau 2.4 Catégories des participants à l'étude selon l'âge et la scolarité

Âge	
Scolarité	<i>Scolarité élevée</i> ³² /Âgés (8 personnes)
	<i>Scolarité élevée /Jeunes</i> (7 personnes)
	<i>Scolarité faible</i> /Âgés (8 personnes)
	<i>Scolarité faible /Jeunes</i> (8 personnes)

Nous avons conçu un design de la recherche qui pourrait permettre l'analyse des perceptions conjointes (i.e. des employés et de leur employeur) du contrat psychologique dans les entreprises du secteur automobile en Roumanie. En conséquence, nous avons porté une attention particulière au niveau hiérarchique des participants lors de notre échantillonnage³³ (voir les Tableaux 2.3 et 2.5). De cette manière, nous avons pu appréhender comment le contrat psychologique est perçu par les employés, par les cadres et par la direction des entreprises. Ce faisant, nous avons été en mesure d'analyser le contrat psychologique des employés, mais également le contrat psychologique que les employeurs percevaient à leur regard et le respect de celui-ci par les employés.

Dans la conception de Rousseau (1989), le contrat psychologique capte la perception de l'employé en ce qui concerne les promesses/obligations qui existent entre lui et son employeur. Dans la littérature du contrat psychologique, c'est ce type d'analyse qui a été privilégié. Toutefois, tel que mentionné précédemment, les études s'occupant de l'analyse du contrat psychologique vu par les yeux de l'employeur sont

³² Par scolarité élevée, nous avons compris des études de niveau universitaire

³³ Pour des raisons de confidentialité, lors de la présentation des extraits verbatim des entretiens, nous avons regroupé les catégories managériales sous l'appellatif de « gestionnaires ».

en émergence (par exemple Tekleab et Taylor, 2003; Dabos et Rousseau, 2004; Dick, 2010; Tompru et Nikolau, 2011).

Pour ce qui est de la présente recherche, l'étude du contrat psychologique des employés perçu par l'employeur et l'employé sont essentiels. Dans un environnement changeant, l'employeur assume un rôle actif. Sa contribution au choix des termes qui seront véhiculés dans la relation d'emploi construite avec ses employés est déterminante. C'est l'employeur qui détermine les limites dans lesquelles la négociation des termes du contrat psychologique se poursuit, alors que l'employé joue un rôle important dans l'acceptation des contrats psychologiques qu'il juge « acceptables du point de vue moral » (Thomson et Hart, 2006, p. 235).

En partant de ces constats, nous avons choisi un échantillon formé en égale mesure des représentants des employés ainsi que des représentants de l'employeur (managers, responsables RH et cadres). Par entreprise et niveau hiérarchique, l'échantillon se présente comme suit (Tableau 2. 5).

Tableau 2.5 L'échantillon de l'étude selon le niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Entreprise B	Entreprise C
<i>Management</i> (haute direction)	1	1
<i>Responsable GRH</i>	1	1
<i>Cadres</i> (gestionnaires de premier et deuxième niveau)	4	7
Sous- total gestionnaires	6	9
<i>Employés</i>	8	8
Total employés (cadres et non-cadres)	14	17
Total employés (cadres et non-cadres) entreprises B et C	31	

Le fait d'interroger des employés et leur employeur nous a permis d'analyser également la mutualité et la réciprocité, deux éléments liés au contrat psychologique qui ont été mis en évidence dans la littérature (Rousseau, 1995; Morrison et Robinson, 2004). De cette manière, nous avons appréhendé la relation que vivaient les deux parties de la relation d'emploi au moment de la recherche, et non pas une relation de type « idéal ».

Pour ce qui est du genre des participants, d'après notre revue de littérature, ni les études portant sur le contrat psychologique, ni celles sur le contrat social n'en mentionnent des différences de perception. Nous avons inclus des femmes et des hommes dans l'échantillon de la recherche pour des raisons de diversification des points de vue, sans considérer ce critère d'échantillonnage comme étant un sujet d'étude.

2.4 Collecte des données principales

La collecte des données a été réalisée par l'auteure de cette thèse, qui s'est déplacée durant plus de deux mois en Roumanie, sur les lieux des entreprises, pour rencontrer et parler aux participants à la recherche.

Afin de pouvoir générer une théorie enracinée, la méthode de l'entrevue en profondeur est recommandée (Gephart, 2004; Suddaby, 2006; Creswell, 2013). Nous avons choisi, comme instrument de collecte des données, l'entrevue semi-structurée. Selon Bernard et Ryan (2010), dans ce type d'entrevue, les sujets reçoivent des questions *similaires* et non pas *identiques* (souligné dans le texte). De plus, l'entrevue semi-structurée offre un certain degré de flexibilité dans le sens où le chercheur peut changer les détails ou l'ordre des questions qui seront adressées, en donnant ainsi un certain contrôle de la discussion à son interlocuteur. Cependant, puisque chaque

participant reçoit plus ou moins les mêmes questions, cela facilite la comparaison des réponses.

Dans l'acception de Charmaz (2006), les entrevues qualitatives en profondeur semi-structurées cadrent très bien avec la théorie enracinée. En effet, elles permettent au chercheur à la fois d'approfondir la connaissance de l'expérience de l'interviewé, et de garder le contrôle sur la discussion afin d'atteindre les objectifs que la recherche s'est donnés. Selon elle, « les entrevues en profondeur sont des techniques pertinentes et flexibles, car elles permettent l'émergence des idées et des pistes que l'intervieweur peut rapidement poursuivre³⁴ » (op. cit. p. 29).

Pour la présente recherche, nous avons mené des entrevues en profondeur semi-dirigées individuelles, sur les lieux des entreprises. Dans chaque entreprise participante, nous avons établi au préalable, en collaboration avec la personne désignée par la direction pour nous aider dans cette démarche, un plan du déroulement des entretiens. Dans l'entreprise B, notre personne-contact a été la directrice des ressources humaines et, dans le cas de l'entreprise C, notre collaboratrice directe a été la chef du département des ressources humaines. Ainsi, avant notre arrivée dans les entreprises, les personnes responsables étaient au courant de l'échantillon que nous cherchions, en termes de nombre approximatif de personnes et de leurs caractéristiques. Lors de la première journée après l'arrivée à Sibiu, nous avons rencontré notre collaboratrice de l'entreprise C, avons revu la planification des rencontres et l'avons adaptée selon les horaires et les contraintes des participants. Après trois semaines, nous avons interrompu les entretiens menés dans l'entreprise C pour nous déplacer dans l'entreprise B, filiale d'une multinationale. Avec la directrice ressources humaines de cette entreprise, on a également ajusté le calendrier des rencontres selon la disponibilité des participants.

³⁴ Traduction libre

Dans les ententes que nous avons convenues avec les entreprises participantes, nous avons prévu des entrevues d'une durée approximative d'une heure. Ce laps de temps convenait aux participants, car il ne supposait pas une ingérence dans le fonctionnement normal des équipes de travail. Concrètement, selon l'implication des interlocuteurs dans la discussion, la durée des entretiens a varié entre 45 minutes et une heure trente, pour une moyenne d'une heure.

Les grilles d'entrevue que nous avons conçues (voir les Annexes 1, 2, 3 et 4) sont alignées autour des grands sujets de la recherche, à savoir les perceptions du contrat psychologique, le vécu du changement et l'évaluation de la qualité de la relation d'emploi en termes d'acceptabilité, d'équité et de justice. Concrètement, les thèmes suivants ont été abordés :

- i) les obligations des employés et de l'entreprise (c'est-à-dire le contenu du contrat psychologique et la typologie éventuelle qui peut en ressortir),
- ii) la marge de manœuvre dans la gestion du contrat psychologique des employés et la liberté contractuelle,
- iii) la réalisation du contrat psychologique par l'employé et par l'employeur (la perception de brèche et de violation du contrat psychologique),
- iv) les attentes au travail et
- v) le vécu de la relation actuelle entre l'employé et l'employeur, tel que perçu par chacune des parties. Ce dernier thème nous a permis d'appréhender comment la relation d'emploi se vivait quotidiennement, comment les employés et leur employeur voyaient ce qu'ils apportaient et ce qu'ils recevaient dans cette relation, et comment cet échange était perçu. Il nous a également permis de saisir les traces de l'ancien contrat social et comment ces marques du passé affectent la présente relation d'emploi dans les entreprises du secteur automobile roumain participant à l'étude.

Nous avons conçu une grille d'entretien spécifique pour chacune des catégories de participants, selon son positionnement comme employé ou employeur. Par exemple, les questions adressées à la haute direction portaient exclusivement sur leur agissement dans la relation avec les employés en tant que décideurs, alors que les questions s'adressant aux cadres évaluaient autant le côté « employeur » de leur travail, donc la relation avec leurs subordonnés, que le côté « employé », c'est-à-dire la relation qu'ils entretenaient eux-mêmes avec l'entreprise.

Dans l'esprit de Charmaz (2006), le but de l'entrevue n'est pas d'interroger, mais d'explorer le point de vue de l'individu. Selon elle, « Les questions devraient permettre au chercheur d'atteindre ses objectifs en laissant l'interlocuteur exprimer son vécu [...]. Elles devraient être assez larges pour couvrir une panoplie d'expériences, mais suffisamment étroites pour pouvoir permettre de cibler et de détailler par la suite une expérience en particulier³⁵ » (op. cit. p. 29). Dans notre cas, nous voulions analyser comment le contrat psychologie est perçu, mais également comment ses termes s'articulent au niveau de l'échange entre l'employé et l'employeur, et comment le changement de contrat social modèle cet échange. Si le contenu du contrat psychologique a été relativement facile à repérer, pour appréhender l'échange, nous nous sommes rendu compte qu'il fallait laisser les interlocuteurs parler plus longtemps de leur relation d'emploi (celle d'avant le changement et celle d'après le changement).

Nous avons également observé que nos interlocuteurs se sentaient plus à l'aise de parler d'un sujet plutôt que d'un autre. Par exemple, un des directeurs de la compagnie C a préféré parler longuement de son expérience de travail à l'époque de l'économie centralisée et du fonctionnement de la relation d'emploi dans les

³⁵ Traduction libre

entreprises communistes, et très peu du vécu personnel du changement. Son intervention, très pertinente, fut parmi les plus étendues de la recherche. D'autres interlocuteurs ont choisi de parler davantage de leur relation d'emploi actuelle. Nous avons laissé aux participants la liberté de développer les sujets qu'ils connaissaient mieux, ou desquels ils se sentaient le plus à l'aise de parler. Cela rejoint encore une fois la vision de Charmaz, selon laquelle « le confort des participants emporte sur l'exactitude des données³⁶ » (Charmaz, 2006, p. 30).

Après avoir reçu le consentement des personnes interviewées, nous avons enregistré, sur un support audio, toutes les entrevues. Lors des premiers entretiens, nous prenions des notes durant les discussions pour s'assurer de ne pas perdre de l'information, au cas où la qualité de l'enregistrement serait faible. Par la suite, après avoir constaté que l'enregistrement était toujours d'excellente qualité, nous avons renoncé à cette prise de notes et nous nous sommes plutôt concentrés sur ce que les interlocuteurs racontaient, et sur le cadrage des questions qui suivaient. Par contre, à la fin de chaque journée d'entretiens, nous avons créé un dossier électronique pour chaque participant avec l'enregistrement de la conversation et une brève fiche en format Word contenant les premières impressions laissées au chercheur par la personne interviewée. Ce dossier a été enrichi au fil des analyses avec plusieurs fichiers comme la transcription de l'entretien, le codage de premier niveau et la fiche synthèse du participant. Cette dernière fait la synthèse des résultats pour chacun des participants, résultats identifiés selon les grands thèmes de l'étude.

Afin de préserver l'anonymat des participants lors des analyses effectuées, nous avons donné un pseudonyme (plus précisément un code) à chaque personne participant à l'étude. Par exemple, BE1.EC.39.F voulait dire « premier employé de l'entreprise B (BE1), ayant des études collégiale (EC), âgé de 39 ans et étant une

³⁶ Traduction libre

femme (F) ». Le matériel de recherche (enregistrements codés et transcriptions) a été conservé sous clé par le chercheur pour la durée totale de la recherche. Les cassettes ainsi que les formulaires de consentement seront détruits deux ans après les dernières publications, conformément aux normes éthiques requises à l'UQÀM.

À l'occasion de nos visites en entreprises, nous avons collecté d'autres documents qui ont servi comme base de données secondaires pour l'analyse plus approfondie du contexte organisationnel qui entourait notre recherche.

2.4.1 Collecte des données secondaires

Plusieurs types de données secondaires ont été collectés sur les lieux des entreprises et ont été utilisés dans l'interprétation des résultats.

Nous avons regardé, par exemple, les organigrammes des entreprises participant à la recherche. L'étude d'un organigramme peut renseigner sur la vision des organisations par rapport à la structure hiérarchique et à la chaîne de commandement (Dessler, 2009). Elle peut aussi permettre la compréhension du fonctionnement du flux communicationnel entre les individus situés sur le même palier hiérarchique ou à des niveaux hiérarchiques différents.

Un outil utilisé pour compléter les données concernant le contenu du contrat psychologique a été le document que l'entreprise C utilise lors du processus d'embauche, intitulé « Règlement interne ». Ce document présente au candidat, lors de l'embauche, les obligations que l'employé de C devra assumer à l'égard de l'entreprise, et ce que celle-ci assume en tant qu'employeur. Une autre source importante d'information a été la structure salariale des entreprises de notre étude.

Elle a permis de voir le nombre de classes salariales et les critères que les entreprises se sont donnés pour permettre l'avancement dans l'échelle salariale. Nous avons également fait de l'observation participante. Lors des visites guidées dans les entreprises, nous avons en effet pu remarquer l'organisation du travail, la propreté et l'emplacement des bureaux des gestionnaires.

La consultation du Code du travail roumain, élaboré en 2004 et qui contient plus de 300 articles, nous a renseignée sur la vision du Gouvernement roumain par rapport à la réglementation de la relation d'emploi. Nous avons également analysé d'autres documents mis à notre disposition par les entreprises, comme les contrats collectifs de travail (l'équivalent roumain de la convention collective au Québec), ou des documents présentant des politiques RH spécifiques à chacune des entreprises analysées.

2.5 Langue de la recherche

La langue d'usage en Roumanie est le roumain. Partout en Roumanie, plusieurs personnes, surtout les jeunes, se sentent plus à l'aise à parler l'anglais. Dans l'entreprise B, tous les managers parlaient couramment l'allemand, la langue de la compagnie mère.

Comme le français n'est pas une langue utilisée en Roumanie, nous avons mené les entretiens, ainsi que toute la correspondance, avec les personnes-contact des entreprises dans la langue roumaine. Cela a été facilité par le fait que l'auteure de la thèse parle le roumain couramment.

Pour ce qui est des guides des entretiens, ils ont été conçus en français, sous la supervision de la professeure Sylvie Guerrero. Ils ont été, par la suite, traduits en roumain par un traducteur agréé. La version roumaine a été vérifiée et corrigée par l'auteure de la thèse. Nous avons préféré travailler avec un traducteur professionnel pour réaliser une double traduction, afin de transmettre de manière la plus fidèle possible les informations et les idées liées à cette recherche.

Nous avons également travaillé, avec le traducteur agréé à la traduction du roumain en français, des extraits verbatim des entrevues utilisés comme appui des résultats de la présente étude. Tous ces extraits ont été revus et ajustés par endroits par l'auteure de la thèse, et ce, pour augmenter la précision de la traduction. Plusieurs entretiens, considérés les plus riches en informations, ont été traduits intégralement en français.

Toutes les autres analyses comme la fiche synthèse des entretiens individuels, les mémos, les tableaux d'analyse des résultats et la rédaction des résultats ont été écrits par l'auteure directement en français.

2.6. Analyse des entretiens

Les données recueillies lors de la présente recherche ont été préparées et analysées selon les conditions propres à une recherche de type qualitative, inspirée de la théorie enracinée (telle que conceptualisée par Charmaz, 2006).

Comme mentionné précédemment, nous avons obtenu des enregistrements de très bonne qualité lors des discussions avec les participants à la recherche. Ces enregistrements ont d'abord été transcrits, en utilisant Microsoft Word, par une personne de langue native roumaine. Ils ont par la suite été vérifiés du point de vue de

l'exactitude de la transcription et corrigés, si nécessaire, par l'auteur de la thèse, et ce, avant le début du codage.

Le codage représente l'opération de « catégoriser des segments de données [...] permettant de sélectionner, séparer et trier les données aux fins d'analyse ³⁷ » (Charmaz, 2006, p. 43).

La stratégie de recherche de la théorie enracinée prévoit un codage qui comporte plusieurs phases (trois selon Creswell, 2009; quatre selon Charmaz, 2006). Dans l'acception de Charmaz (2006), le codage à l'intérieur de la théorie enracinée suppose le codage initial (Initial Coding), le codage ciblé (*Focused Coding*), le codage axial (*Axial Coding*) et le codage théorique (*Theoretical Coding*).

En ce qui suit, nous présenterons la structure globale des analyses effectuées. Dans un premier temps, nous rappellerons la description théorique des types de codage proposés par Charmaz (2006), et continuerons avec la présentation des analyses que nous avons réalisées à partir de la base de données de la présente recherche.

Il est à noter que dans le cadre de notre recherche, les analyses plus poussées, basées sur les données brutes obtenues lors du codage initial, ont fait partie d'un processus d'itération et de réflexion qui a pris plus de neuf mois. Plusieurs versions du travail ont été réalisées. Elles ont, par la suite, été revues et réajustées au fur et à mesure que le processus d'abstraction progressait.

³⁷ Traduction libre

2.6.1 Codage initial

Conformément à la théorie enracinée selon Charmaz (2006), la première phase du codage est celle du codage initial (*Initial Coding*). Elle suppose la segmentation des données recueillies afin de permettre la formation des catégories d'information sur les phénomènes étudiés. La fragmentation des données donne la possibilité aux chercheurs de synthétiser le propos des personnes interrogées sans le dénaturer.

En suivant cette procédure, nous avons procédé au codage de premier niveau de chacun des entretiens. Nous avons utilisé à cet égard la fonction « Nouveau commentaire » de Microsoft Word, et nous avons poursuivi l'analyse des données des autres niveaux à l'aide de Microsoft Excel.

Selon les questions adressées et l'étendue des réponses (influencées par les préférences des interlocuteurs pour certains sujets), nous avons obtenu entre 6 et 30 pages de transcriptions pour chaque entretien. Les codages de premier niveau ont été réalisés par une collaboratrice, étudiante à l'UQÀM à l'époque, qui parle également le roumain, et par l'auteure de la thèse par la suite. De cette manière, nous avons pu effectuer un double codage (*intercoder agreement*) en collaboration avec une personne qui ne connaissait pas les concepts utilisés dans la recherche, ce qui a contribué à l'augmentation de la fiabilité des résultats (Creswell, 2013). De 10 à 50 codes ont été identifiés dans chaque entretien.

Cette première étape nous a permis de fractionner les données pour pouvoir les regrouper pendant les étapes suivantes d'analyse.

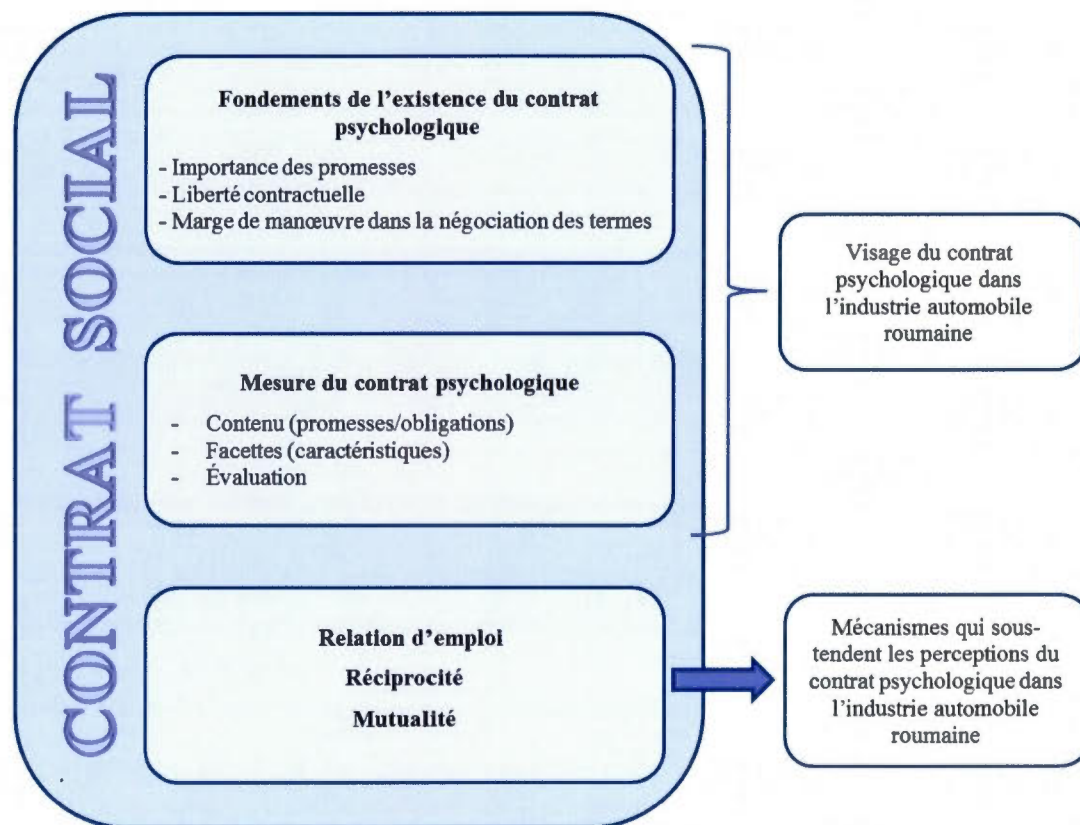
2.6.2 Codage ciblé

Dans un deuxième temps, nous avons procédé au codage ciblé (*Focused Coding*). Ce type de codage suppose le choix des codes, identifiés dans l'étape précédente, qui ont la capacité de synthétiser et d'expliquer des segments plus étendus de données, et d'organiser le reste des informations autour de ces codes (Charmaz, 2006).

Lors du codage ciblé, nous avons été en mesure de retrouver la plupart des thèmes identifiés dans la théorie du contrat psychologique (nous reprenons la Figure 1.3 pour un rappel du cadre d'analyse de recherche). Ces thèmes sont les suivants :

- l'importance des promesses, la liberté contractuelle et la marge de manœuvre dans la négociation des termes du contrat psychologique;
- la mesure du contrat psychologique, perçu par soi-même et par l'autre partie, les facettes (caractéristiques) et, finalement, la perception du respect du contrat psychologique par les deux parties.

Figure 2.4 Cadre d'analyse utilisé pour effectuer le codage ciblé



En plus des thèmes retenus dans notre grille d'analyse, l'analyse des données a fait émerger d'autres thèmes.

Pour ce qui est de la relation d'emploi, nous avons identifié comme thèmes la satisfaction et l'insatisfaction perçues par rapport à la relation d'emploi actuelle, ainsi que la comparaison que les participants faisaient de celle-ci avec la relation d'emploi à l'époque du contrat social d'économie centralisée. Ces thèmes provenaient des données obtenues suite aux réponses aux questions plus larges que nous avons posées aux interlocuteurs par rapport à la façon dont ils voyaient leur relation avec l'entreprise et sur ce qu'ils trouvaient de correct, de juste ou, à l'inverse, d'incorrect.

et d'injuste sur leur lieu de travail. Nous avons ainsi été en mesure de saisir comment la relation de travail en général se vivait quotidiennement, et si des traces de l'ancienne façon de concevoir une relation d'emploi (celle appartenant au contrat social d'économie centralisée) étaient encore présentes dans l'esprit des participants (Cf. à l'Annexe 6).

2.6.3 Codage axial

Le troisième niveau d'analyse de la recherche utilisant la théorie enracinée est le codage axial (*Axial Coding*). Il devrait permettre au chercheur de réaliser le regroupement des thèmes identifiés lors du codage ciblé et de les articuler pour qu'ils servent la théorie qui sera expliquée lors du codage théorique (Charmaz, 2006).

Pour ce qui est de notre recherche, à ce point de l'analyse, nous avons réfléchi au fait que, autant du côté des employeurs que de celui des employés, les participants parlaient des termes de leur contrat psychologique en les mettant dans une balance. Ils présentaient ce qui était leur contribution, mais aussi ce que l'entreprise leur offrait, pour manifester par la suite leur satisfaction ou leur mécontentement par rapport à cet échange. Pour la plupart du temps, ils faisaient également une comparaison entre leur relation d'emploi actuelle et celle qui constituait la norme dans les entreprises de l'économie centralisée.

En partant de ce constat, nous avons procédé au regroupement des termes du contrat psychologique selon une vision d'échange, sous la forme de contributions vs rétributions des employés et des employeurs. Qui plus est, en utilisant le regard des participants sur la relation d'emploi actuelle et la comparaison constante qu'ils faisaient avec la relation d'emploi à l'époque de l'économie centralisée, nous avons

été en mesure d'appréhender si les termes du contrat psychologique actuel des participants présentait, ou non, des traces du passé.

L'exercice de regarder les termes du contrat psychologique dans une vision d'échange et comparative (relation actuelle vs traces du passé), nous a permis d'identifier quatre grands regroupements des termes du contrat psychologique que sont « la performance », « la protection », « la hiérarchie » et le thème de « solidarité, entraide et identification organisationnelle ».

2.6.4 Codage théorique

Selon Charmaz (2006), dans le cadre du quatrième niveau d'abstraction (appelé dans la théorie enracinée le codage « théorique » (*Theoretical Coding*), les catégories sont mises ensemble pour expliquer comment les choses fonctionnent et pourquoi elles le font de cette manière.

Pour ce qui est de notre recherche, en poursuivant la réflexion, nous avons conclu que les thèmes identifiés précédemment sont liés à des arrangements plus ou moins satisfaisants des termes du contrat psychologique, qui ont été proposés par les entreprises et acceptés par les employés au fil du déroulement de leur collaboration. Nous avons appelé ces agencements des termes du contrat psychologique « des logiques transformationnelles ». Leur caractère transformationnel provient du fait qu'elles sont une image d'un contrat social en management en changement. Deux logiques transformationnelles ont été identifiées et décrites dans la présente étude, soit la logique de la performance organisationnelle et la logique paternaliste.

Pour décrire les logiques transformationnelles, nous avons mis en évidence, dans un premier temps, les influences contextuelles qui ont contribué à leur émergence (par exemple la pression de la compétition dans le cas de la logique de la performance organisationnelle, ou la culture dans le cas de la logique paternaliste). Par la suite, nous les avons mises en lien avec les termes du contrat social de l'économie centralisée (voir le Tableau 4.2, Chapitre IV, p. 138). Nous avons aussi contrasté le visage actuel des logiques et leur visage hérité du passé afin de mieux comprendre pourquoi certains arrangements étaient plus satisfaisants que d'autres pour les individus que nous avons rencontrés. Les détails seront présentés dans le Chapitre IV de la thèse.

Arrivés à ce point de la réflexion sur les données de la recherche, nous avons été en mesure d'élargir le regard sur le contrat psychologique des entreprises participant à l'étude. Ainsi, nous avons pu expliquer le portait actuel de ce contrat psychologique en partant des éléments existants de la théorie du contrat psychologique auxquels nous avons ajouté des éléments liés au contrat social. Le contrat social a été regardé dans un esprit de changement, mais aussi par ces composantes culturelles, sociales et légales.

2.7 Conclusion et synthèse

Pour réaliser la recherche, nous avons opté pour une recherche de type inductif, à l'aide de la théorie enracinée. Les analyses des données ont été effectuées en adhérant à la vision constructiviste de Charmaz (2006).

Cette approche méthodologique est en accord avec la question de recherche et les objectifs que l'on s'est donnés. Ainsi, pour une compréhension plus approfondie du visage du contrat psychologique qui se dessine dans un environnement de contrat

social en management en transformation, une vision qui laissait la place aux participants pour présenter leurs points de vue et leur vécu s'imposait. Qui plus est, la théorie enracinée, étant « ancrée » dans les données du terrain, pourrait enrichir les théories existantes sur le contrat psychologique et le contrat social en les mettant dans la même équation.

Pour ce qui est de l'échantillon de la recherche, il est de type théorique, choisi par le chercheur pour sa pertinence. Ainsi, 31 personnes, employeurs et employés de deux entreprises œuvrant dans l'industrie automobile en Roumanie, ont participé à l'étude. En ayant opté pour la Roumanie comme terrain d'étude, nous avons eu la certitude que l'environnement qui entourait les relations employés-employeurs analysées portait la marque du changement de contrat social. De plus, le secteur automobile est dans l'avant-garde du développement industriel partout dans le monde, y compris la Roumanie, donc un domaine qui captait le dynamisme de l'environnement.

En réponse à un courant de plus en plus présent dans les recherches portant sur le contrat psychologique, nous avons choisi de regarder le contrat psychologique de notre échantillon en positionnant l'analyse au niveau de la relation d'emploi, le point de vue de l'employé mais aussi celui de son employeur, étant en égale mesure considéré.

Pour conclure, nous considérons que l'approche méthodologique choisie pour cette étude, le contexte de recherche, l'échantillon choisi et les analyses effectuées, nous ont permis, par leur pertinence, d'arriver à des résultats intéressants, qui représentent des avancements dans le champs d'étude du contrat psychologique. Les deux chapitres qui suivent présenteront les résultats que nous avons obtenus.

CHAPITRE III

PERCEPTIONS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EN ROUMANIE

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de la recherche portant sur les perceptions du contrat psychologique des employés, et de leur employeur, des deux entreprises du secteur automobile en Roumanie, en suivant la grille d'analyse que nous avons construite à partir de la revue de littérature sur le contrat psychologique. Ainsi, dans un premier temps, nous discuterons des fondements de l'existence de ce contrat psychologique, à savoir l'importance des promesses et la présence des conditions *sine qua non* d'une approche individualisée de la relation d'emploi, que sont la marge de manœuvre dans la négociation des termes du contrat psychologique et la liberté contractuelle. Par la suite, nous traiterons de la mesure du contrat psychologique, en présentant ses termes, ses facettes et son évaluation par l'employé et l'employeur. Nous finirons le chapitre en montrant les résultats sur la mutualité du contrat psychologique dans les entreprises de l'étude. Les résultats faisant état de la réciprocité du contrat psychologique de l'échantillon seront présentés dans le Chapitre IV de la thèse, portant sur les logiques transformationnelles.

3.1 Fondements de l'existence du contrat psychologique

3.1.1 Importance accordée par les employés et les employeurs aux promesses du contrat psychologique

Malgré le manque d'expérience dans la négociation et la gestion du contrat psychologique, nous avons constaté dès le début des entretiens que le respect des

promesses faites dans la relation qui lie l'employé du secteur automobile et son employeur revêt une grande importance pour les deux parties. De plus, les employés veulent avoir la possibilité de négocier, ou renégocier, le contrat psychologique dès qu'un changement arrive :

Témoignage 1 : un représentant de l'organisation qui affirme que la conscientisation de l'importance du respect des promesses englobées dans le contrat psychologique devient plus marquante pour les employeurs :

« Je crois que le plus important est de tenir ses promesses, c'est ce que les employés attendent. En conséquence, tant qu'on a promis quelque chose, il faut tenir sa promesse, parce qu'au moment où le candidat se présente à l'interview pour être employé, il reçoit des informations et il accepte l'emploi après avoir reçu ces informations-là. Ne trompons pas ses attentes et on aura le résultat escompté » (Gestionnaire, moins de 40 ans, entreprise B).

Témoignage 2 : un employé qui parle de l'importance de la tenue des promesses par l'employeur et du bris du contrat psychologique avec son employeur précédent :

« On doit être correct de haut en bas [dans une entreprise]... Lorsqu'on nous disait qu'on nous donnerait des chèques-cadeaux lors des fêtes, disons 7 tickets, au moment de les recevoir, on ne nous les donnait plus... On était tout le temps découragés... Ils ne tenaient pas leurs promesses... Au moment de mon départ, je suis allé au département de chômage pour y emmener mon carnet de travail. J'ai observé qu'on y avait inscrit 15 jours de congé sans solde, tandis que moi, je n'en ai jamais eu... Et j'ai été si fâché à cause de leurs mensonges que même ma femme s'en est allée après un an et demi... Elle y est venue elle aussi. Pour elle aussi, ils avaient mentionné dans son carnet de travail les 15 jours de congé sans solde. Cela a signifié un vol de notre travail, puisque nous sommes toujours allés au travail...

[...] tout était pour le mieux, mais à la fin de l'année on ne pouvait rien emmener, ni même un cadeau à un enfant. Ils promettaient de belles choses, sans rien donner et ça n'était qu'un grand mensonge... » (Employé, plus de 40 ans, entreprise B).

Témoignage 3 : un employé qui parle de l'importance de pouvoir négocier et réajuster les termes de l'échange entre lui et l'organisation :

« Dans une relation avantageuse... (je voudrais) qu'on soit ouvert...peut-être même aux propositions ou, s'il y a certains problèmes, qu'on puisse négocier. Je n'aime pas l'idée de me voir devant des conditions et... accepte-les ou va-t'en...Je pourrais moi-même avoir une idée, on pourrait trouver une solution à mi-chemin pour que tout le monde soit content. Car ce n'est pas par croyance que l'on y vient travailler, on offre quelque chose et on veut quelque chose en échange... » (Employé, moins de 40 ans, entreprise B).

3.1.2 La marge de manœuvre dans la négociation du contrat psychologique

La marge de manœuvre dont disposent les entreprises du secteur automobile en Roumanie pour négocier les termes du contrat psychologique avec les employés est modelée par leur passé. Par exemple, au moment du démarrage de ses activités dans l'industrie automobile en Roumanie, en 2007, l'entreprise B, succursale d'une multinationale, est arrivée sur un terrain où l'économie de marché était bien établie, et les termes de la relation d'emploi propres au secteur automobile déjà bien entamés. En conséquence, elle a pu discuter des termes du contrat psychologique avec ses futurs employés sans des restrictions « héritées » d'un passé commun. Les bases du contrat psychologique ont été posées de manière ouverte et pragmatique, puisqu'aucune partie (ni l'employé, ni l'employeur) n'avait de « dettes » envers l'autre, liées à des collaborations antérieures. Le processus de réciprocité partait donc de zéro.

Par contre, l'entreprise C, ancienne entreprise d'État soumise à une restructuration douloureuse après la chute du communisme en 1989, a été contrainte à un ajustement permanent du contrat psychologique des employés, au fur et à mesure de l'avancement du changement. Sa marge de manœuvre dans la négociation des termes du contrat psychologique s'est vue beaucoup rétrécie à cause des anciens

engagements, surtout collectifs, qu'elle a dû maintenir au fil du temps pour pouvoir assurer, comme le disait un haut gestionnaire, « la paix sociale de l'entreprise ». L'ajustement du contrat psychologique est d'autant plus difficile à réaliser qu'il touche d'anciens privilèges ou arrangements auxquels les employés ne veulent aucunement renoncer.

« C : [...] pensez-vous qu'il y ait une différence, par exemple, entre l'attitude envers les employés des compagnies à capital étranger et celle des compagnies à capital roumain? Est-ce qu'elles traitent différemment leurs employés, les impliquent-elles différemment? Qu'est-ce que vous en pensez?

S : Il faut y avoir une différence, parce qu'il y a des cultures différentes. Les compagnies roumaines, même si elles ont, disons, un business selon un certain modèle... on ne peut plus rien inventer, les bonnes pratiques sont déjà établies, au moins dans l'industrie automobile, je ne fais pas référence à d'autres branches, car je ne m'y connais pas. Quelques-unes des pratiques de l'industrie automobile sont bien connues partout, on a traduit des livres en Roumanie, mêmes les universités y font référence, disons, à Kaizen, qui est une amélioration continue, une philosophie et un concept de management à appliquer dans toute compagnie, quelle qu'elle soit et, par conséquent, les différences ne sont pas très grandes, mais les équipements utilisés peuvent être différents. En général, les compagnies multinationales ont un système ou un paquet salarial plus diversifié qu'elles utilisent peut-être plus efficacement par rapport aux compagnies roumaines. Nous, c'est sûr qu'on paie le prix pour toutes ces années de troubles sociaux, lorsque les syndicats ont été très actifs et turbulents, non pas dans le mauvais sens du mot..., mais les compagnies multinationales sont venues et elles y ont implanté une affaire... cette affaire de type Greenfield est construite d'autre manière. On n'emploie que du personnel jeune, on clarifie les attentes d'un côté et de l'autre dès le commencement. Tandis que chez nous, disons-le, **ayant le passé sur notre dos**, les gens sont venus avec les mentalités du passé, ils n'ont pas voulu renoncer facilement à tout ce qu'ils avaient déjà obtenu, de manière que, par exemple, une différence entre C et les compagnies multinationales de même type qui déroulent une activité dans le même domaine, est le fait que chez nous les managers sont moins bien payés que dans les compagnies multinationales, mais les opérateurs sont mieux payés chez nous. Donc, ces différences..., je ne sais pas si c'est une bonne ou une mauvaise chose, mais c'est par ces différences que nous avons obtenu la paix sociale. Les différences de salaire entre ces deux catégories de personnel sont plus petites, beaucoup plus petites chez C que chez les compagnies multinationales. Et il y

a encore un aspect : chez nous, les opérateurs ont obtenu des salaires élevés par la force syndicale, étant une entreprise ayant un passé avant 1990. Chez ces compagnies multinationales, l'employeur n'a fait qu'imposer ses règles... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

3.1.3 L'existence de la liberté contractuelle

Selon Pesqueux (2012), pour que le contrat psychologique existe, il faut « que les individus aient la capacité d'agir de façon « indépendante » et de faire leurs choix librement » (op. cit. p. 16). C'est ce que l'on appelle « la liberté contractuelle » (Rousseau, 1995; Rousseau et Schalk, 2000). Dans le cas de notre échantillon, nous avons constaté l'absence d'hésitation des employés, nonobstant leur catégorie d'âge, de changer d'entreprise si les conditions de la relation d'emploi devenaient insatisfaisantes. Cela représente une transformation radicale par rapport au passé caractérisé par l'emploi à vie et une mobilité en emploi presque inexistante (Boruz, 2008) :

Témoignage 1 :

« On percevait différemment les choses avant 1989. On avait un lieu de travail, les fluctuations étaient assez rares, car tout le monde touchait presque le même salaire, bien sûr, à l'exception des cadres qui... Et alors, le monde vivait comme ça, dans un état d'inertie [...] De nos jours, l'offre est beaucoup plus grande et les gens sont continuellement mécontents car l'argent est si peu... Ils voudraient plus, et que dire?..., 90 % du personnel – je parle du personnel ayant des études de tout niveau – sont, en permanence, en quête d'un nouvel emploi... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 2 :

« C : Vous pensez qu'il y a eu un changement de mentalité des gens par rapport à ce qu'il y avait avant 1989?

S: Oui, pour la plupart, je dirais oui. Surtout les jeunes gens ont une mentalité différente. Même ceux de mon âge ont changé, il y en a beaucoup qui ne sont plus disposés à accepter infiniment qu'on leur offre quelque chose, ils se

donnent du courage et commencent à chercher (un autre emploi), et ils ont appris qu'en fait ils sont capables d'accomplir bien des choses et qu'ils ont du mérite. J'affirme que la mentalité a changé... Auparavant, on travaillait dans le même endroit (dans l'entreprise où on avait débuté), on acceptait d'y rester à tout prix..., mais cela dépend aussi de chaque individu....

C : Donc, cela ne dépend pas uniquement de la mentalité?

S : De l'individu aussi, si on est disposé à risquer... Si on est comme moi en se disant : « Ben, je vais rester ici, car tout le monde me connaît, tous savent quelles sont mes capacités », c'est vrai qu'il n'y a pas eu de raisons pour me considérer en danger de perdre mon poste, mais ce n'est pas comme ça qu'on doit juger les choses... On devrait oser changer, ne serait-ce que pour se démontrer à soi-même qu'on peut faire autre chose aussi, même si on ne change pas le lieu de travail, cela vaut la peine d'essayer. On doit du moins essayer, mais il y a beaucoup de gens qui ont fait vraiment le changement, qui se sont dit : « Je peux le faire, je peux faire n'importe quoi!! », ils ont osé et ils ont réussi... Par conséquent, les gens sont disposés à oser. J'ai des collègues qui ont même changé de 4-5 lieux de travail pendant 6-7 ans, sans faire de cela une tragédie... non, on n'en fait plus une tragédie : « Hélas, j'ai été renvoyé, j'ai perdu mon travail, quoi faire? », comme on disait dans les années '90, lorsqu'on était cloués sur place... Donc le monde change... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Maintenant, l'employé ne se sent pas obligé de rester dans l'entreprise. Il a la liberté de sortir de la relation avec son employeur, mais s'il reste, il a besoin d'être rassuré dans cette relation dont les règles du jeu sont en changement, dans un contexte économique instable :

« (Je préfère) une certaine stabilité, avoir une sécurité... savoir ce que je posséderai demain... ne pas arriver demain au boulot et voir que tout est changé, comme ça, pendant la nuit, sans aucun avertissement. Si on me disait dès le début : « Fais attention, chemin faisant on pourrait changer quelque chose », eh bien, je prendrais cela en calcul, mais si tout d'un coup un problème survient et qu'on ne sait pas le résoudre, le choc est beaucoup plus grand et plus difficile à gérer [...] Le plus regrettable est de ne rien dire, ne pas communiquer... (Je préfère) qu'on m'explique tout changement opéré. C'est normal, si je connais les motifs, c'est plus facile d'accepter ce changement, même si ce n'est pas à mon avantage ou..., je ne sais pas, qu'on me mette au courant de manière à pouvoir peser le pour et le contre, et décider

si je veux ou non rester dans cette compagnie-là... » (Employé, moins de 40 ans, entreprise B).

3.2 Mesure du contrat psychologique : contenu, facettes/caractéristiques, et évaluation

3.2.1 Contenu du contrat psychologique

Pour présenter le contenu des promesses/obligations du contrat psychologique des employés de l'industrie automobile en Roumanie, nous avons groupé ses termes dans le tableau qui suit (Tableau 3.1)³⁸.

³⁸ Ce tableau présente une synthèse des termes du contrat psychologique identifiés dans les deux entreprises que nous avons analysées. Les particularités du contenu du contrat psychologique dans chacune des entreprises seront présentées dans la suite de ce chapitre.

Tableau 3.1 Synthèse des termes du CP des entreprises du secteur automobile roumain

Termes (promesses/obligations)	Catégories
<i>de l'employeur</i>	
-offrir <u>un salaire</u> comparatif à celui du secteur -offrir <u>des vacances et des journées libres</u> payées par l'entreprise -offrir <u>des conditions de travail</u> supérieures à la moyenne nationale	Rémunération
-offrir <u>des formations</u> (professionnelles de base, de langues, de mise à jour des connaissances ou portant sur des habilité managériales) -offrir <u>des possibilités d'avancement dans la carrière</u> (surtout pour les gens hautement qualifiés)	Développement
-garder l'employé à long terme si le contexte économique le permet et si sa contribution à l'entreprise est satisfaisante	Sécurité de l'emploi
-donner à l'employé <u>le droit à la parole</u> par rapport à l'environnement de travail et à l'amélioration du processus technologique. -consulter les employés par rapport à des décisions de petite envergure -offrir du soutien professionnel par l'intermédiaire des managers de tous les niveaux (surtout avec l'aide du supérieur immédiat) -se préoccuper du <u>développement du sentiment d'appartenance à l'organisation</u> chez les employés en organisant des rencontres et des fêtes entre les collègues	Communication et soutien
<i>de l'employé</i>	
-respecter la discipline technologique et celle au travail en général -se plier aux exigences de la réalisation des produits de qualité supérieure -réaliser la norme de travail	Performance liée à la tâche
-accepter de travailler sans rémunération au-delà des heures régulières de travail	Extra-rôle
-accepter d'être muté ou rétrogradé, si besoin	Flexibilité
-respecter le Code d'éthique de l'entreprise	Honnêteté
- si superviseur : o motiver et rappeler les subordonnés à l'ordre, si besoin o développer les habilités en leadership	Leadership

La rémunération et les conditions de travail représentent une première catégorie des termes du contrat psychologique. Autant aux yeux des entreprises qu'à ceux de leurs employés, cette catégorie revêt une grande importance. La rémunération, surtout dans le cas de l'entreprise C, ex-entreprise d'État, constitue l'élément primordial d'attraction et de rétention des ressources humaines. Les conditions de travail, quant à elles, ont radicalement changé par rapport au passé et sont des raisons de fierté pour les deux entreprises :

« Moi, j'affirme que, avant tout, les postes de travail sont aux standards très bons, par rapport à ce qu'il y avait auparavant. Les ateliers ont été très bien aménagés. Par le passé, il y avait des secteurs épouvantables, au moins les secteurs chauds, où on trouvait les fours, par exemple, les gens en sortaient tout noirs, effectivement, comme dans les usines du passé. De nos jours, ils ont été modernisés, il y a des lignes de fabrication automatisées, il y a des conditions pour prendre le repas, l'hygiène s'est beaucoup améliorée... les conditions de travail... des toilettes comme il faut... Il n'y a plus ces halles insalubres qui existaient jadis. Maintenant, il y a de nouvelles halles, tout a été modernisé, des groupes sanitaires comme il faut. On a accompli beaucoup de choses, et même les conditions dans les bureaux ont changé. Avant, tout était vieilli et ce n'était que rarement qu'on renouvelait quelque chose. En plus, actuellement, c'est l'informatisation qui est intervenue. Il n'y a presque personne qui n'ait pas son propre ordinateur. On y a beaucoup investi, et en équipant la compagnie avec de la technique moderne, les employés ont dû automatiquement se former et apprendre par eux-mêmes. En plus, on a organisé des formations lorsque les ordinateurs ont été emmenés, et on a beaucoup investi dans les gens. Il y a une grande différence, on peut l'observer... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Lors de notre visite dans l'entreprise B, succursale d'une multinationale allemande, nous avons pu confirmer l'opinion d'un de nos interlocuteurs, qui voyait l'environnement de travail dans son entreprise plus proche de celui d'une pharmacie que d'une entreprise industrielle.

Nous avons identifié également, comme élément du contenu du contrat psychologique, la perception des employés quant à la promesse de les garder à long

terme, s'ils font bien leur travail et si le contexte économique le permet. Cette promesse est renforcée par le comportement des entreprises analysées, qui ont fait tout ce qui était dans leur pouvoir pour ne pas se débarrasser de leurs employés à cause de la conjoncture économique défavorable, telle qu'elle était au moment de la réalisation de notre recherche.

« Si on est sérieux et on fait son boulot, on peut être rassuré. C'est seulement au cas où la compagnie ferait faillite ou je ne sais quoi d'autre (qu'une mise à pied) pourrait arriver, autrement... » (Employé, moins de 40 ans, entreprise B).

La préoccupation des employeurs pour le développement des compétences de leurs employés se concrétise dans des obligations qu'ils assument par rapport à des formations dispensées par l'entreprise ou par des compagnies spécialisées, mais toujours financées par les entreprises :

« L'année passée, on a qualifié plus de 170 personnes. Cela veut dire que pendant six mois, ces employés ont été exempts de leur charge de production. Pendant six mois, on leur a payé les salaires et tous leurs bénéfices et on leur a offert un cours de qualification, donc un diplôme, dans l'idée de leur offrir une chance de changer leur profil professionnel si les choses n'allaient pas se relancer... » (Gestionnaire, moins de 40 ans, entreprise B).

Le développement des ressources humaines se fait également par des opportunités d'avancement dans la carrière, offertes surtout au personnel qualifié :

« Au niveau de ceux ayant des études supérieures, c'est clair que les choses sont tout à fait différentes. Ces personnes décident de rester dans l'usine pour une période plus longue, d'y faire éventuellement carrière » (Employé, plus de 40 ans, entreprise C).

Pour ce qui est de la communication et du soutien, les entreprises considèrent qu'elles ont des obligations à encourager la communication organisationnelle à double sens,

c'est-à-dire de donner aux employés le droit à la parole, notamment par rapport à l'amélioration des processus technologiques et de l'environnement de travail. Elles s'engagent également à démarrer des consultations auprès de leurs employés pour ce qui a trait à certaines décisions organisationnelles de petite envergure.

Comme exemples des promesses vues comme des obligations de l'employé, il faut rappeler premièrement son engagement à respecter la discipline demandée par l'entreprise, ainsi que celui d'agir pour assurer la qualité souhaitée des produits à la fabrication desquels il contribue directement ou indirectement.

- Être sérieux et discipliné

« Je n'ai pas de problèmes de discipline, j'observe l'emploi du temps, euh... je cherche autant que possible à être un bon exemple, vu que je suis la plus âgée de tous mes collègues et, en même temps, je suis mère de deux enfants... et ce que je fais chez moi, je voudrais le faire ici aussi, discipline et sérieux de ma part, c'est d'ailleurs ce que notre employeur nous demande. La compagnie étant sérieuse, l'employé doit l'être aussi à son tour » (Employée, moins de 40 ans, entreprise B).

- Respect et préoccupation pour la qualité des produits

« Chez nous, on parle de qualité. La quantité est aussi importante, mais on met l'accent sur la qualité. On ne doit pas laisser les choses échapper au contrôle (Employée, moins de 40 ans, entreprise B).

- Respect de la discipline et du Code d'éthique

« C. - Donc tout est très strict...

S. - Je ne dirais pas très strict, mais strict, oui... on n'accepte pas de voler, de boire dans l'entreprise, on n'accepte pas de... des choses qui, normalement, ne devraient être acceptées nulle part » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Cette énumération des termes du contrat psychologique nous amène à constater que les promesses ne dépassent pas le niveau de base, soit les conditions de travail, le niveau de performance attendu et une certaine participation à la prise de décision.

Cela semble être une situation très différente de celle des pays occidentaux. Le tableau qui suit présente un regard comparatif entre la synthèse des promesse/obligations qui a émergé de la littérature du contrat psychologique (dont les détails ont été présentés dans le Chapitre I, Tableau 1.1) et le regroupement des termes du contrat psychologique que nous avons identifiés dans les entreprises de notre étude.

Tableau 3.2 Regard comparatif des catégories de termes du contrat psychologique résultant de la littérature et de la présente recherche³⁹

Partie de la relation d'emploi	Catégories de promesses/obligations du contrat psychologique (selon la littérature)	Catégories de promesses/obligations du contrat psychologique des entreprises participant à l'étude
Promesses/obligations <u>du salarié</u>	Performance liée à la tâche Extra-rôle Flexibilité et employabilité Honnêteté et fidélité Sociabilité et intégration	Performance liée à la tâche Extra-rôle Flexibilité Honnêteté Leadership (pour les cadres)
Promesses/obligations <u>de l'employeur</u>	Rémunération Développement Sécurité de l'emploi Communication et soutien Reconnaissance Contenu du travail Horaire de travail Équilibre vie privée/vie professionnelle.	Rémunération Développement (formation et carrière) Sécurité de l'emploi Communication et soutien

³⁹ Les catégories marquées en caractères rouges sont communes au contrat psychologique identifié dans les entreprises de l'étude et à celles identifiées généralement dans la littérature sur le contrat psychologique.

On observe une similarité des catégories des termes du contrat psychologique résultant de la littérature et de notre terrain d'étude en ce qui concerne les obligations liées à la tâche proprement dite. Ainsi, l'employé promet de remplir les demandes en termes de performance intra et extra- rôle et de se montrer flexible et honnête dans sa relation d'emploi. L'employeur, quant à lui, s'assume des obligations de rémunérer les contributions, d'assurer la sécurité de l'emploi, le développement de l'employé et de communiquer ses intentions.

Dans l'étude sur le contrat psychologique en Slovénie, Kase et Zupan (2007) ont révélé un contenu du contrat psychologique qui ressemble à celui décrit précédemment. Des obligations des entreprises liées à la rémunération, au développement de la carrière, à la formation, à la prise de décision, à la sécurité d'emploi à long terme, à l'appréciation de l'accomplissement du travail et au partage des profits ont été décrites dans cette recherche. Les obligations des employés n'y ont pas été analysées.

Contrairement aux résultats des études dont la synthèse est présentée dans le Tableau 3.2 et à ceux de l'étude en Slovénie, dans les entreprises qui constituent l'échantillon de notre recherche, on s'aperçoit que les promesses véhiculées dans la relation d'emploi ne portent ni sur l'épanouissement en emploi, ni sur des défis au travail comme l'autonomie ou l'autogestion, ni sur la préoccupation d'offrir des arrangements pour concilier la vie privée et professionnelle des employés.

Nous sommes d'avis que cet état des faits serait, premièrement, une conséquence du modèle productif dominant dans les entreprises de l'étude, modèle qui s'apparente plutôt au fordisme qu'au post-fordisme.

Ainsi, si des signes de flexibilité organisationnelle se font remarquer, comme l'adaptation technique aux demandes des clients ou le fait d'assigner des employés à l'intérieur de l'entreprise selon les besoins productifs du moment, des pas importants restent à faire au niveau de l'autonomisation du travail ou du développement de l'employabilité par l'employé lui-même. Par rapport à ce dernier aspect, nous avons mentionné précédemment que les employés et les entreprises en égale mesure considèrent que c'est le devoir de celles-ci de former leur main d'œuvre, et non pas nécessairement celui de l'employé.

Le bas niveau des promesses du contrat psychologique des employés du secteur automobile roumain pourrait également s'expliquer par le fait que, à cause de l'environnement économique instable (i.e. la crise économique qui se faisait sentir avec persistance partout en Europe au moment de la recherche), l'employeur ne s'aventure pas à faire des promesses importantes, dont le respect reste très incertain.

« C : Vous voulez dire que la personne a confiance que je tiendrai ma parole si moi, en tant qu'employeur, je lui ai dit offrir des conditions de développer une carrière? Qu'est-ce que vous en dites, généralement, les employeurs tiennent leur parole?

S : Non, non [...] je crois qu'il (l'employé) a très bien fait de ne pas être confiant...

C : Mais cela se passe parce que l'employeur ne peut le faire, ou parce que ce n'est pas si important de tenir sa promesse? Est-il possible qu'il ne puisse pas le faire à cause de la conjoncture économique, par exemple?

S : Il est possible, oui... Il est possible qu'il ne puisse pas le faire, mais d'un autre côté, je ne crois pas que l'employeur soit si préoccupé par le bien-être de ses employés, comme il serait normal.

C : Au début, il est tenté de faire plus de promesses qu'il puisse tenir?

S : Pas nécessairement. Par exemple, et maintenant cette histoire est assez vieille... en Roumanie l'offre d'emplois n'est plus si grande. Il y a des zones très affectées par le manque d'emplois et, dans ce cas, l'employeur ne

considère pas avoir de trop grandes obligations, faire des promesses fantastiques qu'il devrait tenir. Il faut voir la partie réaliste des choses... **Ça c'est l'emploi, ça c'est l'argent qu'on peut y gagner.** » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Comme une particularité des entreprises participant à notre étude, il est à remarquer que l'employeur croit que c'est de son devoir d'encourager le futur employé à négocier ouvertement le contenu du contrat psychologique, ce qui va rendre la relation entre eux plus ouverte et plus avantageuse pour les deux parties. Puisque le monde du travail en Roumanie a été soumis, pour une longue période, à un fort processus d'uniformisation et d'imposition, les employés n'étaient pas, eux non plus, habitués à négocier les termes de leur relation d'emploi. Maintenant, l'employeur sent la responsabilité de « former » les candidats à exprimer ouvertement leur point de vue par rapport à leur future relation d'emploi :

« (Si je donnais un conseil à un employeur, je lui dirais)... Soyez ouvert, dites dès le début au candidat quelles sont vos exigences, quelles sont les grandes lignes du job, ce que celui-ci suppose et, à peine en ce moment, vous pourriez demander au candidat qu'il soit totalement impliqué. Tant que vous ne lui dites pas ouvertement dès le premier moment ce que vous voulez lui dire, n'attendez pas qu'il fasse ce que vous attendez de lui. Lorsque vous discutez avec un opérateur, vous ne devez pas avoir une conversation philosophique, dites-lui directement... posez-lui dès le début la question : « Avez-vous des problèmes, avez-vous subi des opérations, avez-vous mal aux pieds? ». Démontrez que vous n'avez rien à cacher et qu'il ne doit rien cacher, à son tour, car personne n'a rien à gagner si on ment. Par exemple, vous lui dites que le poste suppose l'acuité visuelle, il vous répond que ce n'est pas un problème et ensuite on constate qu'il a des problèmes de vue. Cela ne me semble pas correct, n'attendez pas qu'on vous traite correctement si vous mentez. » (Gestionnaire, moins de 40 ans, entreprise B).

En plus de la négociation ouverte des termes du contrat psychologique, les stages dans les entreprises représentent une façon importante de transmettre aux futurs employés les préférences par rapport au contenu du contrat psychologique. Ici

intervient le rôle important des employés déjà en place dans l'entreprise. Ils agissent en tant que « facilitateurs » (selon Tomprou et Nikolau, 2010), c'est-à-dire que les stagiaires se font une idée de l'environnement de travail à partir de la façon dont les employés susceptibles de devenir de futurs collègues de travail sont traités dans l'entreprise :

« ...en ce moment, l'année universitaire est finie, l'examen de licence de cette session est fini et nous allons essayer d'embaucher une série en une fois. Donc, au milieu du mois d'août, on va embaucher 5-10 ingénieurs et on essaiera de faire avancer les choses en même temps qu'eux, d'entreprendre une intégration commune. De temps en temps, on organise pour eux des stages de quelques semaines à l'intérieur de l'usine pour les familiariser, surtout ceux qui ne connaissent pas les divers départements, et on leur explique les règles de C, les opportunités de C. On leur fait une présentation générale de notre usine et après, régulièrement, on a d'autres réunions avec eux et ils y sont encouragés à présenter des faits avec lesquels ils ont été confrontés et de préciser, après ce circuit, le domaine dans lequel ils souhaiteraient travailler : dans la qualité ou la logistique. Chacun a ses préférences et, tout en tenant compte de cela, on peut établir son trajet professionnel. Il se peut qu'un ait des inclinaisons pour l'ingénierie ou un autre pour les relations interpersonnelles, et on le dirige vers la fabrication, où il pourra former des équipes d'opérateurs. Il y a eu des personnes auxquelles on a distribué des attributions de coordination, même avant de finir leurs études universitaires, parce qu'ils avaient déjà été chez nous depuis trois ans et ils avaient passé par plusieurs phases : ils avaient été des opérateurs, ensuite des techniciens et maintenant, ils sont devenus une sorte de chefs d'équipes et on attend qu'ils finissent leurs études, et je suppose qu'ils se sont plus vite intégrés parce qu'ils ont commencé à la base. C'est comme cela qu'on procède. Pour ce qui est de la communication, oui, on communique entre nous et on fait des évaluations et ils expriment leur opinion, ils sont assez ouverts et beaucoup d'entre eux savent préciser quels ont été les problèmes rencontrés, comment ils ont été accueillis, ce qu'ils auraient voulu apprendre, ce qu'ils n'ont pu apprendre, ce qu'ils ont aimé ou non... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

3.2.2 Facettes /caractéristiques du contrat psychologique

En s'inspirant de la typologie proposée par McLean Parks *et al.*, (1998) et Sels *et al.*, (2004), nous avons retrouvé dans nos analyses les facettes (caractéristiques) suivantes : la tangibilité, la portée, la nature économique des engagements, le cadre temporel, la symétrie de l'échange et le niveau du contrat.

D'après nos analyses, une des caractéristiques essentielles du contrat psychologique des entreprises que nous avons analysées est son caractère très explicite ou tangible. Cet aspect a été montré sans équivoque autant par les représentants de l'entreprise que par les employés. L'explicitation des termes du contrat psychologique se déroule à travers plusieurs étapes du développement de la relation d'emploi. En premier lieu, le contrat individuel de travail est toujours, selon le Code du travail roumain, un document présenté en format écrit. C'est dans ce document que l'on retrouve les conditions de base de la relation de travail. Avant que le contrat individuel de travail ne soit signé, l'entrevue d'embauche est une occasion pour les représentants de l'entreprise de présenter en détail au candidat plusieurs aspects de la future collaboration. Ce qui est montré premièrement au candidat, c'est la grille de salaires et les conditions de travail. Le recruteur se sert du document « Règlement interne » pour présenter les termes de la relation d'emploi que propose l'entreprise.

Le Règlement interne est une sorte de ce qu'en Amérique du Nord on appelle « manuel de l'employé ». Le règlement contient des dispositions liées aux droits et devoirs des employés, aux règles de santé-sécurité au travail, à la résolution des réclamations des employés et aux règles concernant les catégories de personnel considérées « sensibles » comme les femmes enceintes, les personnes âgées de moins de 18 ans, les personnes de plus de 55 ans ou les personnes avec handicap. Dernièrement, au Règlement ont été ajoutées des dispositions liées à l'interdiction de

la discrimination au lieu du travail, selon une loi adoptée en 2002 par le Parlement roumain et révisée à plusieurs reprises qui s'appelle « la loi de l'égalité des chances ».

Ce qui a particulièrement attiré l'attention du chercheur lors de l'analyse de ce document, ce sont les dispositions relatives aux obligations de la direction et des salariés. Par exemple, du côté de la direction, le règlement stipule qu'elle a l'obligation d'« assurer en tout temps les conditions techniques et d'organisation du travail pour que les salariés réalisent leur norme de travail » (Article 2.1.page 1) ou d'« accorder aux salariés tous les droits découlant de la loi, du contrat collectif de travail ou des contrats individuels de travail » (Article 2.3.page 1). Pour ce qui est les obligations des employés, le document contient des dispositions comme « l'obligation de réaliser la norme de travail ou les attributions incluses dans la description du poste, le cas échéant » (Article 3.1. page 2), « l'obligation de respecter la discipline du travail » » (Article 3.2. page 2) ou « l'obligation d'être fidèle à son employeur et de respecter le secret professionnel ⁴⁰ » » (Article 3.6. page 2).

On remarque que les employeurs roumains de l'industrie automobile essaient de s'assurer que les termes de la relation d'emploi qu'ils proposent aux futurs employés soient très clairement exposés et compris. Le règlement interne n'a pas de portée légale. Il représente, en effet, une compilation des principales dispositions du contrat individuel et collectif du travail et des règles générales du déroulement de la relation d'emploi. Pourtant, il reflète, dans notre esprit, le souhait de l'employeur de « formaliser » les termes du contrat psychologique afin de diminuer l'ambiguïté de leur interprétation. Cet agissement pourrait s'expliquer par le fait que, à l'époque de l'économie centralisée, seulement les contrats écrits étaient considérés comme valables, toute entente verbale n'ayant pas de pouvoir légal (Napier et Thomas, 2007). De plus, étant donné que le Code du travail roumain prévoit des procédures

⁴⁰ Traductions libres

extrêmement difficiles de congédiement, les entreprises préfèrent aller de l'avant et s'assurer que les termes de la collaboration avec les employés soient bien compris. Le changement qui perdurait dans l'industrie, ainsi que les demandes exigeantes en termes de performance, pourraient également expliquer ce comportement des employeurs.

Comme le montrent les passages suivants, à part le règlement interne, les recruteurs se servent lors du processus d'embauche d'autres documents pour présenter de manière la plus détaillée possible au candidat le visage de la future relation d'emploi :

Témoignage 1 :

« L'emploi du temps...la norme de travail, les jours de repos, les jours de congé, les bénéfices qu'on peut obtenir, les heures supplémentaires, la nécessité de les accomplir, s'il y en a ou non, ainsi de suite. Par conséquent, l'employé doit être informé en ce qui concerne tous les éléments de son travail et il en est informé verbalement ou par écrit, quelquefois les deux.

C : Ah, donc verbalement et par écrit aussi ?

S : Oui, nous avons quelquefois des extraits par métiers ou par postes qui sont plus fréquemment sollicités et alors on peut les lire. Il y a des personnes qui peuvent renoncer dès le début, juste après avoir lu ce qu'elles doivent faire. Elles posent quelques questions qui sont immédiatement clarifiées et il y a des personnes qui renoncent. On en a eu...par exemple, le cas des soudeurs. À un moment donné il y a eu une crise de soudeurs et on a commencé à chercher des soudeurs. Les soudeurs individuels (ceux qui travaillent par leur propre compte) gagnent beaucoup. À un moment donné il y a eu une grande demande de soudeurs sur le marché du travail, et dans ces conditions, qu'est-ce que nous pouvions offrir en matière de salaire ? On ne pouvait pas comparer à ce qu'ils pouvaient gagner et ils renonçaient.

C : Quant aux obligations de l'employé envers la compagnie, vous comptez beaucoup sur les choses écrites ou sur les discussions aussi ?

S : C'est un contrat de travail à être signé par les deux parts. Celui-ci est écrit, le reste porte sur des détails, présentant beaucoup d'aspects... Le reste a un caractère verbal. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 2 :

« ...ils n'ont qu'à obéir aux règles et à respecter les tâches de travail. Les règles ne sont pas sorties du commun, elles sont raisonnables et... et c'est tout. Toutes les règles sont écrites, les employés prennent connaissance de celles-ci, en témoignant par leur signature. Donc dans la condition où on a clairement explique quelles sont les règles, les attentes sont sur mesure, à savoir les respecter » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise B).

Nous avons pu constater aussi l'existence d'un processus de communication permanent au sein des entreprises participant à notre étude. Réalisée surtout par les managers de haut niveau, la communication relative aux décisions courantes ou stratégiques aidait le rajustement des obligations assumées par les entreprises, mais aussi de celles demandées aux employés.

En nous intéressant à la portée du contrat psychologique, nous avons remarqué une délimitation de la vie professionnelle par rapport à la vie privée des employés rencontrés. Si on se réfère à la littérature décrivant la relation d'emploi à l'époque de l'économie centralisée (e.g. Napier et Thomas, 2004; Myant et Drahokoupil, 2011), cette démarcation représente un changement important. De plus, nous avons vu précédemment que l'employeur ne paraissait pas préoccupé à faire aux employés des promesses liées à la conciliation entre l'emploi et leur vie privée. Plusieurs des employés « de bureau » ont manifesté leur mécontentement par rapport au fait qu'ils étaient obligés assez souvent de faire des heures de travail supplémentaires, sans être payés pour ce travail. Ce ne semblait pas être le cas pour les employés « de planché », dont la nature de l'emploi et le contrat de travail exigeait la rémunération du temps supplémentaire offert à l'entreprise.

En lien avec la nature du contrat psychologique, plusieurs employés âgés de plus de quarante ans ont affirmé lors des entretiens, qu'ils avaient l'impression que leur relation d'emploi était en train de se transformer, pour devenir plus « économique », et que des éléments comme l'amitié, l'entraide ou la loyauté diminuaient en importance.

Pour ce qui est du cadre temporel de la relation d'emploi, les données de la recherche nous ont portée à croire que, autant les employés que les employeurs, envisageaient le développement d'une relation à long terme. D'ailleurs, cette vision est en accord avec la législation du travail en Roumanie qui favorise les contrats de travail à long terme.

Nous avons trouvé également des données sur ce que Sels et al. (2004) appellent la symétrie de l'échange. Les détails de nos constats seront présentés dans le chapitre qui suit, mais il est important de retenir que la relation d'emploi que nous avons analysée dans les deux entreprises roumaines demeure très hiérarchique. La relation entre différents niveaux de gestion est formalisée et le respect de l'autorité est incontestable.

Nous avons observé la présence d'une forte « régularisation collective » du contrat psychologique dans les entreprises de notre étude, phénomène d'ailleurs observé par Sels *et al.* (2004) dans d'autres pays d'Europe. Ce phénomène laisse penser que le contrat psychologique est géré de manière plutôt collective qu'individuelle. Ainsi, les entreprises étudiées ont affirmé qu'elles se basaient dans une importante mesure sur le contrat de travail de l'industrie automobile roumaine pour établir les termes du contrat individuel de travail. Cela est valable autant pour l'entreprise C, ancienne entreprise d'État, que pour la filiale de la multinationale B. Les deux entreprises se servaient du contrat de l'industrie pour négocier les contrats collectifs de travail avec

leurs syndicats respectifs. Sur la base des ententes conclues, elles négociaient les contrats individuels de travail.

Nous avons aussi constaté le niveau plutôt « collectif » qu'« individuel » du contrat psychologique des entreprises de l'étude, en regardant de manière comparative les termes spécifiques et communs du contrat psychologique identifié dans les entreprises B et C (Cf. au Tableau 3.4).

On observe que les promesses/obligations qui sont véhiculées par les deux entreprises sont presque identiques. Dans le même esprit, un superviseur de l'entreprise C affirmait lors d'une de nos discussions qu'elle avait entendu parler que les entreprises de la région se sont mises d'accord pour offrir les mêmes conditions de travail à leurs employés. Difficile à vérifier, cette affirmation montre à quel point les entreprises du secteur automobile en Roumanie donnent l'impression qu'elles s'assument des obligations similaires à l'égard de leurs employés.

Cependant, nous avons constaté que les entreprises analysées utilisent des stratégies qui leur sont spécifiques en termes d'importance relative ou d'agencement des éléments du contrat psychologique⁴¹.

⁴¹ Ce sujet sera traité de manière détaillée dans le Chapitre IV de la thèse.

Tableau 3.3 Termes du CP dans l'entreprise B et C

Termes du contrat psychologique (entreprise B et C)	Termes du CP		
	Communs B et C	Spécifiques entreprise B	Spécifiques entreprise C
<ul style="list-style-type: none"> promesses/obligations de l'employeur 			
offrir <u>un salaire</u> comparatif à celui du secteur	✓		
offrir <u>un salaire plus élevé que la moyenne de l'industrie</u> pour le personnel du plancher			✓
se préoccuper du <u>développement du sentiment d'appartenance à l'organisation</u> chez les employés en organisant des rencontres et des fêtes entre les collègues		✓	
offrir <u>des vacances et des journées libres</u> payées par l'entreprise	✓		
offrir <u>des conditions de travail</u> supérieures à la moyenne nationale	✓		
offrir <u>des formations</u> (professionnelles de base, de langues, de mise à jour des connaissances ou portant sur des habileté managériales)	✓		
offrir <u>des possibilités d'avancement dans la carrière</u> (surtout pour les gens hautement qualifiés)	✓		
<u>garder l'employé à long terme</u> si le contexte économique le permet et sa contribution à l'entreprise est satisfaisante	✓		
donner à l'employé <u>le droit à la parole</u> par rapport à l'environnement de travail et à l'amélioration du processus technologique	✓		
<u>consulter les employés</u> par rapport à des décisions de petite envergure	✓		
<u>offrir du soutien professionnel</u> par l'intermédiaire des managers de tous les niveaux (surtout à l'aide du supérieur immédiat)	✓		

• <u>promesses/obligations de l'employé</u>			
<u>respecter la discipline</u> technologique et celle au travail en général	✓		
se plier aux <u>exigences de la réalisation des produits de qualité supérieure</u>	✓		
<u>réaliser la norme de travail</u>	✓		
<u>accepter de travailler sans rémunération au-delà des heures régulières de travail</u>	✓		
<u>accepter d'être muté ou rétrogradé, si besoin</u>	✓		
<u>respecter le Code d'éthique de l'entreprise</u>	✓		
• <u>si superviseur</u>			
<u>motiver et appeler les subordonnés à l'ordre, si besoin</u>	✓		
<u>développer ses habilités en leadership</u>	✓		

3.2.3 Réalisation du contrat psychologique

Dans la conception du design de la présente recherche, nous ne nous sommes pas donné comme objectif l'analyse poussée de la perception de brèche du contrat psychologique des employés (voir le Chapitre II de la thèse portant sur la méthodologie de recherche). Nous voulions analyser l'existence du « sentiment généralisé de brèche » du contrat psychologique (Parzefall et Coyle-Shapiro, 2010) tel que perçu par les employés, ainsi que le respect du contrat psychologique par les employés tel que perçu par leur employeur. Pour ce faire, nous avons inclus dans le guide d'entretien les questions suivantes : « De manière générale, est-ce que votre employeur tient ses promesses? Qu'est-ce que vous ressentez par rapport à ça? » (Questions adressées aux employés) et « Considérez-vous que les employés respectent leurs propres obligations? Que faites-vous quand ce n'est pas le cas? » (Questions adressées aux employeurs).

Plusieurs types de brèches ont été identifiés dans la littérature (i.e. la brèche d'une obligation donnée, la brèche secondaire, la brèche quotidienne ou la brèche généralisée) (Parzefall et Coyle-Shapiro, 2010). Nous nous sommes concentrée sur ce dernier type de brèche qui est, selon les mêmes auteurs, la résultante d'une chaîne d'événements inter-reliés qui ont fait en sorte que « des petites brèches » se sont accumulées au fil du temps pour créer ce sentiment que l'employeur ne tient pas, de manière générale, ses promesses.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le Chapitre I de la thèse, la perspective des employeurs quant à la perception de brèche ou de violation du contrat psychologique par les employés devient de plus en plus un sujet d'étude pour les chercheurs en gestion (p. ex. Tekleab et Taylor, 2003; Nadin et Williams, 2012).

En ce qui suit, nous présentons dans un premier temps l'évaluation du respect du contrat psychologique de l'employé, pour continuer avec le respect du contrat psychologique de l'employeur.

Réalisation du contrat psychologique perçue par les employés.

La réponse positive quasi unanime de nos interlocuteurs (employés), lorsqu'on leur demande si leur employeur tient les promesses faites lors de l'embauche, nous porte à croire qu'il n'y a pas de bris majeur de leur contrat psychologique.

Cet état des faits pourrait s'expliquer autant par des facteurs entourant la relation d'emploi que par de multiples actions mises de l'avant par les entreprises participantes à l'étude pour « prévenir » l'apparition de brèches et de violation du contrat psychologique. Après des décennies de réglementation centralisée de la relation d'emploi, les entreprises et les employés des pays de l'Europe de l'Est ont besoin de temps pour apprendre à négocier les termes de la relation qui les lie réciproquement. Dans ce processus d'apprentissage, les employés se sont montrés « tolérants » quant au jugement de perception de brèche de leur contrat psychologique (Kase et Zupan, 2007). De plus, même si au moment de notre recherche, plusieurs entreprises se faisaient concurrence pour attirer les candidats dans l'industrie automobile en Roumanie, les employés étaient bien conscients du fait que posséder un emploi était rassurant, et que ce n'était quand même pas une chose facile à réaliser. La crise économique, elle aussi, « tempère » le mécontentement des employés, comme le témoigne un superviseur de l'entreprise B, filiale d'une multinationale :

« [...] Ben, il a y a aussi des personnes qui disent qu'il serait mieux ça ou encore mieux ça... Et alors moi, je leur dis : « Messieurs, n'oubliez pas où vous étiez et où vous vous trouvez maintenant. Comparez les conditions

antérieures à celles actuelles, et surtout n'oubliez pas que vous auriez pu être des chômeurs ». Il faut y penser aussi. Il y a eu la crise et elle n'est pas encore finie, et nos patrons, ils n'ont mis personne à la porte. Tous sont restés dans la compagnie. On a eu des trainings, on a fait des formations pour diverses activités justement pour ne pas congédier le personnel. Une bonne chose, mais en même temps un effort pour la compagnie. Et le résultat : en ce moment on fait des embauches, tandis que d'autres compagnies de notre ville sont forcées de fermer leurs portes » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise B).

En plus de ces circonstances environnant la relation d'emploi, l'apaisement du sentiment de brèche du contrat psychologique des employés des entreprises du secteur automobile participantes à notre étude est, selon nous, la résultante d'un travail de prévention de la part de l'employeur.

Comme manifestations de ce comportement, les entreprises font preuve de beaucoup de précaution quant au niveau des promesses faites aux employés. Qui plus est, pour se mettre à l'abri de l'environnement économique peu rassurant dans lequel elles agissent, les entreprises décident de s'appuyer sur des éléments plus sécuritaires, comme le contrat de travail de l'industrie pour établir les termes de la relation avec leurs employés.

Nous avons vu, plus haut dans ce chapitre, que le contenu du contrat psychologique inclut des promesses/obligations centrées sur la réalisation de la tâche, sans toucher des éléments liés à l'épanouissement ou aux défis au travail. Au-delà de la spécificité du secteur, cela montre l'attention que les entreprises portent aux obligations assumées, dans le sens de ne pas s'aventurer à promettre plus qu'elles ne peuvent offrir dans le contexte donné.

Qui plus est, la présentation détaillée et la discussion ouverte des termes du contrat psychologique dont nous avons parlé précédemment peut faire en sorte que le risque d'incongruence diminue et la probabilité d'émergence d'une brèche également.

La forte ressemblance des obligations assumées par les deux entreprises de notre étude nous porte à penser que chacune d'entre elles reste attentive aux compétiteurs et s'assume des obligations en prenant en considération les agissements de ceux-ci.

Malgré l'inexistence d'un sentiment généralisé de rupture du contrat psychologique dans les entreprises de l'étude, nous avons constaté des mécontentements par rapport à la relation d'emploi manifestés par les employés qualifiés de longue date de l'entreprise C

Dans cette entreprise, appartenant anciennement à l'État, la non-différenciation des employés est encore présente, malgré le discours managérial et les efforts déployés pour changer cet état des faits. Ce traitement homogène des gens touche surtout les anciens employés, ceux qui ont décidé de ne pas quitter l'entreprise et de travailler selon les nouvelles règles que l'entreprise s'est imposées. Par contre, pour les nouvelles recrues (i.e. des jeunes diplômés, hautement qualifiés), l'entreprise a mis en place des mesures « privilégiées » afin de les attirer et de les retenir. La négociation des termes « individualisés » par rapport à la relation que l'entreprise veut développer avec cette clientèle, preuve indubitable d'un contrat psychologique qu'ils perçoivent comme « préférentiel », procure de la frustration parmi les anciens employés. Ceux-ci n'ont pas le courage de renégocier leur relation d'emploi, soit parce qu'ils n'ont pas d'autres perspectives sur le marché de travail, soit parce qu'ils se sentent « loyaux » à leur entreprise et ne veulent pas la quitter si l'échec de la renégociation les obligerait à le faire :

Témoignage 1 :

S : « Et ensuite sont venues les nouvelles générations de spécialistes qui n'avaient pas vécu pendant l'ancien régime et qui, à mon opinion, sont plus sûrs d'eux-mêmes, peut-être qu'ils sont plus sûrs de ce qu'ils ne savent pas, ils savent mieux "se vendre",...oui, ils possèdent un "marketing des personnes" plus agressif (des deux personnes d'âges différents et ayant le même niveau de connaissances, la plus jeune affirme toujours tout savoir, donc ils savent se vendre), ils sont beaucoup plus revendicatifs. Par exemple, et c'est un problème que moi et ceux de la direction rencontrons souvent, ils viennent dire "j'ai obtenu un job chez une autre compagnie et ils viennent de m'offrir tel montant comme salaire... Vous m'offrez le même salaire ou je m'en vais...", c'est le style actuel de la jeune génération. Et cela se manifeste depuis quelques années déjà. Suite à ce type de demandes, si c'est un spécialiste, s'il ne demande pas trop, on analyse et quelquefois on fait le sacrifice parce qu'il est déjà formé et cela vaut la peine. Mais on analyse chaque fois, d'un cas à l'autre.

C : Et dans ces cas-là, on crée automatiquement des différences de salaires?

S : Oui, automatiquement, car il y a les cas exceptionnels qui sortent du commun, ce sont ceux qui ont eu l'opportunité de trouver ailleurs un meilleur job, comme atout, en réussissant à obtenir chez nous les mêmes conditions de salaire... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 2 :

« Ce système de valeurs me paraît injuste... Actuellement, le système de valeurs est totalement renversé, à mon avis, dans le sens où les personnes plus jeunes ayant un minimum d'expérience et sachant un peu de métier, qui ont la chance de trouver ailleurs un autre emploi, viennent chez nous et elles forcent la main de notre direction. On négocie par individu et non pas par valeur. Pour qu'ils gardent un employé, pas nécessairement de valeur, mais tout simplement parce qu'on dépense du temps pour en former un autre, ceux de notre direction ont été prêts à octroyer des salaires qui renversent toute hiérarchie. Et en ce moment, on a la surprise d'avoir employé une personne d'exécution sans avoir trop de qualités, mais qui aurait la possibilité de trouver ailleurs un emploi et qui a très bien su se vendre, et ainsi elle arrive à dépasser ton salaire, quoique ni son travail ni sa responsabilité ne dépassent les tiens. À partir d'un certain âge, la société n'offre plus d'opportunités, on ne peut plus trouver d'autres emplois... En ce moment-là, la compagnie considère que les employés ayant un certain âge n'ont pas d'autres possibilités, elle ne craint

plus de les perdre, leur salaire peut rester le même, quoiqu'ils aient plus de qualités que les plus jeunes. En général, c'est le cas de ceux de notre génération... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 3:

« ...Mais, motivée, je ne le suis pas, lorsque je vois que mon collègue touche le double par rapport à moi... cela me pousse à m'en aller à 16h20, pas une minute de plus. Eh oui, lorsque les Français arrivent pour l'audit, lorsqu'on nous demande expressément d'y rester plus de temps, je reste, mais autrement, pourquoi y rester après les heures de travail? Ou, comme je viens d'apprendre la nouvelle invention pour les jeunes employés (je n'en ai rien su, je ne savais pas que cela existait chez nous)... AFM (note chercheur : l'indemnité pour l'attraction de la force de travail), je ne savais pas ce que cela voulait dire, je regardais la fiche de paie, lorsqu'on m'a fait la voir et j'ai donné un coup de fil au bureau du personnel pour leur poser la question. Je travaille depuis 31 ans, j'ai commencé à travailler à 22 ans, après la faculté de sous-ingénieurs... J'ai donc une ancienneté de 25 ans chez C, et un jeune employé, six mois ou un an après son embauche, bénéficie de 20 % AFM, considérant que c'est important qu'il reste dans la compagnie... Cela ne me paraît pas juste, quelque capable qu'il soit... » (Employé, plus de 40 ans, entreprise C).

Réalisation du contrat psychologique perçue par les employeurs.

Dans une étude qualitative récente portant sur la perspective de l'employeur par rapport à la violation du contrat psychologique, Nadin et Williams (2012) ont démontré que la violation du contrat psychologique par les employés a des conséquences sur les sentiments que l'employeur éprouve à l'égard de la relation qui le lie à ces employés. Elle a également des influences sur l'ajustement que l'entreprise va apporter au contrat psychologique développé avec les employés qui étaient témoins de la violation afin de « réparer les dommages » et repositionner les obligations des employés où elles étaient avant que les événements ne se produisent.

Quant à nous, nous avons pu constater une perception de l'employeur (l'entreprise C, ancienne entreprise d'État) de bris du contrat psychologique fait par ses employés

hautement qualifiés, en demande sur le marché du travail et qui font preuve d'une grande mobilité inter organisationnelle.

Le bris du contrat psychologique par l'employé est perçu comme un outrage à l'égard de l'employeur. Ce sentiment de violation du contrat psychologique par l'employé est la résultante du fait que l'entreprise a déployé des efforts financiers importants, dans une conjoncture économique défavorable, pour offrir des conditions de travail supérieures à celles de leurs collègues, à des individus qui quittent le bateau sans regret, dès qu'une autre opportunité plus alléchante apparaît sur le marché du travail. Ce sentiment s'amplifie pour le manager qui perçoit, en tant qu'employé, qu'il/elle n'avait pas reçu le même traitement « individualisé » de la part de l'organisation que ceux qui se « permettent » de briser un contrat taillé à leur mesure.

« ... (je voudrais) trouver un peu de loyauté, qu'il existe un attachement envers la compagnie... tant que la compagnie investit dans ses employés... Ça prend du temps, jusqu'à ce qu'ils apprennent notre système... Un assez grand accommodement est nécessaire et, par la suite, on attend de leur part un peu d'attachement envers la compagnie. Or, il n'y a aucune garantie de la part des nouveaux employés, et en général de la part des personnes auxquelles on offre des opportunités, qu'elles ne quitteront la compagnie. Il y a des personnes dans lesquelles on a investi plus que dans d'autres, auxquelles on a offert des formations à l'étranger mais qui, lors de la première occasion, vous laissent tomber. On attendrait un peu plus de fidélité et de respect de leur part... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

3.3 La mutualité du contrat psychologique des entreprises analysées du secteur automobile en Roumanie

Lors de la réalisation du design de la présente recherche, nous voulions voir si les employés et les employeurs des entreprises analysées ont des perceptions similaires

quant aux termes du contrat psychologique, ce que dans littérature a été identifié comme étant la mutualité du contrat psychologique. Les résultats de la recherche nous ont porté à conclure, faute d'une étude par questionnaires qui pourrait le confirmer, que les termes du contrat psychologique des employés des entreprises participantes sont interprétés de la même manière par les deux parties de la relation d'emploi

Cela est en partie dû, selon nous, à la clarification des termes du contrat psychologique qui se fait, comme expliqué précédemment, par un processus d'embauche ouvert et pragmatique, « avec toutes les cartes sur la table ». *In extremis*, nous avons perçu une fine onde d'imposition des termes de la relation d'emploi par les entreprises, qui présentent aux candidats leurs conditions à l'aide d'une communication informationnelle. Cette affirmation est valable surtout pour les candidats les moins qualifiés. Par le design de la recherche (voir la Figure 1.3 présentant la grille d'analyse de la recherche), nous avons prévu de nous pencher sur l'échange des contributions et récompenses à l'intérieur du contrat psychologique, donc à la réciprocité. L'étude de la réciprocité du contrat psychologique dans les deux entreprises participant à notre recherche nous a permis de constater qu'elle représente l'élément *sine qua non* de la compréhension de la spécificité de la relation d'emploi et du contrat psychologique analysés. Les résultats concernant la réciprocité du contrat psychologique dans les entreprises analysées seront présentés dans le Chapitre IV de la thèse.

Tous les éléments liés au contrat psychologique décrits dans ce chapitre ont constitué la base des analyses du codage axial. Le chapitre qui suit présente les résultats du codage théorique. Nous y décrivons les logiques transformationnelles, qui représentent des agencements des termes du contrat psychologique permettant de créer une relation d'emploi acceptable pour l'employé et pour l'employeur.

CHAPITRE IV

LES LOGIQUES TRANSFORMATIONNELLES À TRAVERS LE CHANGEMENT DE LA RELATION D'EMPLOI EN ROUMANIE

4.1 Principes sous-jacents aux logiques transformationnelles dans l'industrie automobile en Roumanie

Suite à notre recherche, nous avons identifié des modes de fonctionnement sur les lieux de travail qui pourraient expliquer les raisons pour lesquelles les employés ont préféré certains éléments du contrat psychologique pour accepter la poursuite de la relation avec un certain employeur, et pourquoi les employeurs ont décidé de choisir un certain aménagement des promesses offertes à leurs employés, cela dans un environnement en changement. Ces modes de fonctionnement, que nous avons appelés « des logiques transformationnelles », sont imprégnés par la culture nationale et par d'autres éléments qui entourent la relation d'emploi, comme le milieu d'affaires, les décisions du gouvernement, le système de droit ou le système d'enseignement, tant d'éléments qui créent une certaine spécificité environnementale pour la relation employé-employeur.

Les logiques transformationnelles sont donc des façons d'agencer les termes du contrat psychologique, plus ou moins satisfaisantes pour l'individu à un moment donné, qui illustrent la manière dont les employés et l'employeur s'accordent sur un certain contrat psychologique.

Lors du déroulement des entretiens dans les deux entreprises de notre étude, nous avons remarqué qu'autant dans le discours des employeurs que dans celui des

employés, les éléments du contrat psychologique étaient très souvent abordés en termes d'échanges liés à la réciprocité. Par exemple, selon le point de vue des entreprises, elles étaient obligées d'imposer à leurs employés des conditions très exigeantes par rapport à la qualité. Elles se sont alors préoccupées d'assurer en échange un milieu de travail sécuritaire et qui respecte des standards internationaux de réalisation de la production des plus exigeants. Du côté des employés, ils acceptent de répondre aux demandes en termes de performance exigées par l'entreprise, en échange d'un salaire motivant (plus élevé que la moyenne dans le cas de l'entreprise C) ou d'une assurance de la pérennité de l'organisation, dans le cas de l'entreprise B. En se basant sur l'utilisation du mot « échange » qui revenait très souvent dans le discours des gens, nous avons ainsi conclu que pour nos interlocuteurs, les arrangements des termes du contrat psychologique, à savoir les logiques transformationnelles comme manifestation de l'échange réciproque, étaient porteurs d'une importante valeur.

Cette valeur doit être associée premièrement au changement très puissant auquel les individus ont dû faire face suite à la transformation du contrat social en Roumanie. Pour reprendre la théorie de la norme de la réciprocité de Gouldner (1960), le sentiment de justice et de satisfaction apparaît dans une relation d'emploi lorsqu'autant l'employé que l'employeur considère que chacun a fait sa part dans l'échange réciproque. Dans une situation de changement, surtout si elle est importante, les risques d'un déséquilibre au niveau de l'échange dans la relation d'emploi deviennent imminents. Cela est d'autant plus valable dans un contexte de changement de contrat social, donc de changement du fondement de la relation d'emploi, comme c'était le cas des entreprises participant à notre étude. Dans ces circonstances changeantes, les employés sont très attentifs au « poids » de leurs contributions et à celui des récompenses reçues de la part de l'entreprise.

La valeur de l'échange revêt également, dans le cas de la Roumanie, une composante d'équité et de justice, héritée d'un passé pas très lointain. Il est important de rappeler que le nouveau contrat social, visage de l'économie de marché, vient de remplacer le contrat social d'économie centralisée. Celui-ci, loin d'être parfait, aurait dû assurer, selon l'idéologie du système communiste, un degré élevé d'équité et de justice et un bas niveau d'inégalité comparativement à d'autres systèmes sociaux-économiques (Myant et Drahokoupi, 2011). Dans cet environnement anciennement imprégné par les principes de l'économie planifiée, les individus que nous avons rencontrés dans les entreprises se sont montrés très sensibles aux principes de justice et d'équité. Ainsi, ils étaient prêts à accepter de nouveaux arrangements sur le lieu de travail qui n'étaient peut-être pas trop avantageux du point de vue matériel, mais se montraient intransigeants par rapport au respect de la justice de l'échange qui leur était proposé. Par exemple, une de nos interlocutrices (cadre dans l'entreprise C, ancienne entreprise d'État) disait qu'il n'y a pas de doute que tout le monde devrait travailler selon les nouvelles règles (celles de la performance et du respect de la qualité), mais au moins, pour des raisons de justice, il fallait que l'entreprise donne aux employés le droit à exprimer ouvertement leur mécontentement par rapport à ce qui s'y passait :

« Les gens ne sont pas ouverts, ils n'ont pas le courage de s'exprimer. Beaucoup d'entre eux prennent les choses comme elles viennent, ils accomplissent ce qu'on leur demande... Cette pression sur les gens concernant la qualité, les normes à accomplir, tout cela ne va pas changer, car on doit résister sur le marché... Mais j'affirme que c'est ici le problème : que les employés puissent aborder plus ouvertement les membres de la direction, qu'ils disent quels sont leurs problèmes, qu'ils ne soient plus effrayés tout le temps que..., vous savez, cela pourrait se retourner contre eux-mêmes. Même s'ils ont ou non raison... Il n'existe pas de disponibilité d'être écouté et si on a une opinion différente, il ne faudrait pas avoir tout le temps peur de l'exprimer... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Suite aux analyses des données, nous avons identifié dans l'industrie automobile en Roumanie deux logiques transformationnelles, soit la logique de la performance

organisationnelle et la logique paternaliste. Il est à préciser d'entrée de jeu que ces logiques résultent d'un environnement culturel, politique, économique particulier et tout exercice de généralisation, même dans un autre pays ex-communiste, pourrait s'avérer peu concluant.

Le tableau 4.1 présente les catégories des termes du contrat psychologique identifiées dans les entreprises participantes à notre recherche et leur association aux logiques transformationnelles.

À l'intérieur de la logique de la performance organisationnelle nous avons identifié les dimensions suivantes :

- performance liées à la tâche et rémunération selon la performance;
- développement et perfectionnement des compétences.

Pour ce qui est de la logique paternaliste, l'analyse des données a permis l'identification de trois dimensions :

- protection/ sécurité
- hiérarchie
- esprit communautaire.

La logique de la performance est « poussée » par l'entreprise, qui fixe des obligations auxquelles le salarié est obligé d'adhérer. La logique paternaliste est « maintenue » par l'entreprise, qui accepte de garder certaines façons de faire héritées du passé pour avoir la paix sociale. La logique de la performance étant exigeante pour l'employé, la logique paternaliste doit compenser en « cocoonant » l'employé. Ainsi, pour contrebalancer le poids très lourd amené par les exigences de la performance demandée par la compétition propre à une économie concurrentielle, les entreprises

ont choisi de faire des promesses à leurs employés centrées sur une hiérarchie qui donne un certain droit à la parole (la hiérarchie), sur le soutien professionnel et le développement du sentiment d'appartenance (l'esprit communautaire), et la promesse de les garder dans l'entreprise autant que cela serait possible (protection/ sécurité).

Tableau 4.1 Les termes du contrat psychologique et les logiques transformatiionnelles

Logiques transformatiionnelles	Obligations de l'employeur	Obligations de l'employé	Dimensions des logiques
Logique de la performance organisationnelle (LPO)	<ul style="list-style-type: none"> -offrir <u>un salaire</u> comparable à celui du secteur. -offrir <u>des conditions de travail</u> supérieures à la moyenne nationale -offrir <u>des formations</u> (professionnelles de base, de langues, de mise à jour des connaissances ou portant sur des habiletés managériales) -offrir <u>des possibilités d'avancement dans la carrière</u> (surtout pour les gens hautement qualifiés) 	<ul style="list-style-type: none"> -<u>réaliser la norme de travail</u> -se plier aux <u>exigences de la réalisation des produits de qualité supérieure</u> - se préoccuper de <u>leur propre développement professionnel</u> 	<p>Performance liée à la tâche et rémunération selon la performance</p> <p>Développement et perfectionnement des compétences</p>
Logique paternaliste (LP)	<ul style="list-style-type: none"> -<u>garder l'employé à long terme</u> si le contexte économique le permet et sa contribution à l'entreprise est satisfaisante -<u>existence d'un leader charismatique</u>, qui gère d'une main forte 	<ul style="list-style-type: none"> - accepter de <u>travailler sans rémunération au-delà des heures régulières de travail</u> - accepter <u>d'être muté ou rétrogradé</u>, si requis 	Protection/ Sécurité

Logique paternaliste (LP)	<p>-donner à l'employé <u>le droit à la parole</u> par rapport à l'environnement de travail et à l'amélioration du processus technologique</p> <p>-<u>consulter les employés</u> par rapport à des décisions de petite envergure</p> <p>- <u>respect des personnes</u> (communication, compréhension pour les problèmes personnelles des employés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • employé <ul style="list-style-type: none"> - <u>accepter et respecter la hiérarchie</u> - <u>obéir aux règles et à la discipline</u> - cadres⁴² <ul style="list-style-type: none"> - <u>motiver et appeler les subordonnés à l'ordre, si besoin</u> - <u>combler les déficits en habiletés en leadership</u> 	Hiérarchie
	<p>-offrir <u>des vacances et des journées libres</u> payées par l'entreprise.</p> <p>-se préoccuper du <u>développement du sentiment d'appartenance à l'organisation</u> chez les employés en organisant des rencontres et des fêtes entre les collègues</p>	<p>-<u>offrir du soutien professionnel</u> par l'intermédiaire des managers de tous les niveaux (surtout à l'aide du supérieur immédiat)</p>	Esprit communautaire

⁴² Selon leurs propres perceptions, les cadres se considèrent comme des employés et nous avons décidé de les mettre dans la colonne afférente à ceux-ci.

Sans s'écarter de ces principes généraux, l'analyse du discours des gens nous a porté à conclure qu'il y avait des différences entre les deux entreprises participant à l'étude, autant en ce qui concerne l'équilibre entre les logiques que l'équilibre à l'intérieur des logiques. Nous avons pu ainsi constater que, dans l'entreprise B, filiale d'une multinationale, la logique de la performance organisationnelle était appuyée par l'engagement de garder les employés sur place, malgré les temps difficiles (la logique paternaliste, dimension sécurité). Par exemple, cette entreprise avait décidé d'offrir, dans l'année qui précédait notre recherche, des formations professionnelles plus poussées à leurs employés dont la norme de travail ne pouvait être garantie par l'entreprise à cause de la baisse de la production due à la crise économique qui secouait l'Europe à ce moment-là. Ces formations n'étaient pas indispensables à la réalisation de leurs tâches respectives, mais l'entreprise avait choisi cette stratégie pour que les employés ne perdent pas le contact avec l'entreprise et qu'ils soient prêts à réintégrer leur poste de travail dès que la production allait être relancée.

De plus, cette même entreprise mettait beaucoup d'emphasis sur le fait qu'elle se préoccupe du bien-être de ses employés et du développement de leur sentiment de fierté et d'appartenance organisationnelle, par des événements et des fêtes où tous les employés étaient invités (esprit communautaire). Donc, dans un contexte d'exigence très élevée quant à la qualité des produits, la stratégie de la filiale roumaine de la multinationale allemande n'était pas, comme le montre le témoignage d'un de ses managers, axée sur d'énormes salaires (ils se situaient même en-dessous de la moyenne de l'industrie), mais sur la sécurité de l'emploi et l'attention accordée au sentiment d'identification organisationnelle :

« Une autre idée que je voudrais souligner est que nous sommes une compagnie orientée plutôt socialement, et je peux l'affirmer tant du point de vue de l'employeur que de l'employé...eh...

[...]

Ce n'est peut-être pas une compagnie qui offre des salaires exorbitants, mais les bénéfices sociaux [...] s'y ajoutent et..., oui, nous sommes une compagnie orientée vers l'homme, c'est ce que je peux dire, assurément [...] Dans le sens qu'on n'emploie pas pour licencier ultérieurement... Et nous précisons cela dès le moment de l'interview (pause). Au moment où on emploie une personne, et après une période, lorsqu'on constate qu'elle ne fait pas face, qu'elle ne correspond pas aux exigences du poste, on essaie de trouver une autre solution pour cette personne, même s'il serait plus simple de la mettre dehors, mais on ne fait pas cela... » (Gestionnaire, moins de 40 ans, entreprise B).

Par contre, l'entreprise C, ex-entreprise d'État, dans les mêmes circonstances d'exigence accrue quant à la réalisation d'une production axée sur la qualité, avait choisi d'octroyer des salaires plus élevés que la moyenne du secteur, sans pourtant pouvoir garantir un emploi à long terme à ses employés, ni d'importantes actions pour développer l'esprit communautaire. Donc, les demandes de performance élevée concrétisées dans les termes du contrat psychologique ont été contrebalancées à l'intérieur de la même logique (de la performance organisationnelle) par une compensation pécuniaire offerte aux employés.

Ces principes généraux de l'agencement des logiques semblent fonctionner de manière satisfaisante dans les deux entreprises, puisqu'elles ont bien résisté sur le marché de l'automobile et leurs employés étaient, de façon générale, contents de leur relation de travail. Malgré cela, lors des entretiens que nous avons menés, surtout dans l'entreprise C, ex-entreprise d'État, nous avons remarqué que plusieurs employés se montraient insatisfaits de certains aspects de leur relation d'emploi, même si les promesses faites par l'employeur, perçues de manière générale, n'étaient pas rompues. Plus tard, nous avons compris que ce mécontentement provenait du fait que, suite au changement de contrat social, des changements étaient intervenus dans certains termes du contrat psychologique, tandis que d'autres n'avaient pas subi la même « mise à jour » pour qu'ils soient en accord avec le nouveau contrat social et en harmonie avec les autres termes. .

Cette désynchronisation entre les anciens et les nouveaux états des logiques conduit les employés à percevoir que leur contrat psychologique n'est pas en accord avec le nouveau contrat social, correspondant à l'économie de marché. Comme conséquence, ils éprouvent des sentiments de frustration et de mécontentement, malgré le sentiment que les promesses ont été *grosso modo* respectées.

Les logiques sont « transformationnelles » parce qu'elles sont une émanation de la transformation du contrat social. Le temps que cette transformation soit complétée, des réflexions de l'ancien et du nouveau contrat social peuvent coexister à l'intérieur des logiques. Le Tableau 4.2 met en lien des éléments du contrat social de l'économie centralisée et les dimensions des logiques transformationnelles. Cet exercice de contraster les éléments de l'ancien contrat social et les dimensions des logiques nous a permis de dresser, avec plus de précision, le portrait actuel de chacune des logiques ainsi que son héritage du passé et de comprendre pourquoi certains des termes du contrat psychologiques sont moins satisfaisants que d'autres pour les employés

Tableau 4.2 Éléments du contrat social en management d'économie centralisée et les logiques transformationnelles

Éléments du CS d'économie centralisée	Logiques transformationnelles	Dimensions des logiques identifiées dans l'étude
<ul style="list-style-type: none"> -Manque de lien entre la performance et la récompense (rupture/non-respect du cycle contribution-rétribution) -Uniformisation des revenus (très petite différenciation entre les personnes ayant un diplôme universitaire et « la classe travailleuse ») -Manque d'initiative et d'implication -Manque de reconnaissance du travail bien fait -Acceptation obligée des nouveaux employés par les entreprises suite au système de répartition des diplômés institué au niveau national -Utilisation d'outils et de la technologie rudimentaires ou désuets 	<p>Logique de la performance organisationnelle (LPO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Performance liée à la tâche et rémunération selon la performance - Développement et perfectionnement des compétences

<ul style="list-style-type: none"> -Emploi à vie -Rester dans la même entreprise toute la vie active (loyauté entière envers le premier employeur) -Ingérence politique dans la vie de l'entreprise 	<p>Logique paternaliste (LP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protection/ Sécurité
<ul style="list-style-type: none"> -Relation très hiérarchique -Manque de communication hiérarchique (imposition des décisions) -Très peu de participation à la prise de décision -Manque de confiance face à l'entreprise et à ses managers -Cadres incompétents promus sur une base politique 		<ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchie
<ul style="list-style-type: none"> -L'entreprise vue comme « une grande famille » avec des liens sociaux forts -Traitement non différencié des gens 		<ul style="list-style-type: none"> - Esprit communautaire

Les logiques transformationnelles représentent des repères qui aident les individus à donner du sens au changement qu'ils vivent dans la relation d'emploi. En citant Weick, Giroux (2006) identifie comme étape essentielle du processus de création de signification, la prise de connaissance (*effectuating*). Ainsi, en ayant les logiques comme support cognitif, les individus réalisent que les « temps ont changé » et que, indubitablement, les choses sur le lieu du travail ne seront plus comme on les connaissait. C'est à ce moment que les logiques peuvent aider l'individu à juger de l'acceptabilité des termes de la relation proposée par l'entreprise. Suite à ce processus cognitif de comparaison, l'individu peut soit accepter la réalité organisationnelle et commencer ou continuer la relation avec l'employeur, soit se retirer de cette relation, ce que Weick (1985) appelle « la consolidation de la création de signification ».

En plus d'une composante de justice et d'acceptabilité, les arrangements des termes du contrat psychologique qui donnent les logiques transformationnelles sont également imprégnés par la culture nationale. Les entreprises proposent certains termes du contrat psychologique en sachant qu'ils sont valorisés du point de vue culturel par les employés roumains. Par exemple, comme nous allons le présenter plus en détails dans ce chapitre, la préférence pour un leader charismatique et pour une entité protectrice (une entreprise dans notre cas) représente une manifestation spécifique à la culture roumaine (Boruz, 2008; Dalton et Kennedy, 2007). Nous avons associé cette manifestation à la dimension protection/sécurité de la logique paternaliste. La même préférence culturelle se présente également pour ce qui est de l'entraide et du soutien réciproque, témoin de l'esprit communautaire.

En étant porteuses des traces historiques, culturelles, économiques et juridiques de l'environnement qui entoure la relation d'emploi du secteur automobile roumain, les logiques transformationnelles ne représentent pourtant pas un agencement des « meilleures pratiques » de la gestion des ressources humaines de cette industrie. Sans

doute, ces pratiques sont présentes dans les entreprises analysées, mais elles sont plus ou moins utilisées et valorisées par les employeurs rencontrés. En effet, c'est plutôt selon les logiques transformationnelles que les pratiques de gestion sont choisies et coordonnées que *l'inverse*. De fait, les logiques représentent une sorte de compromis qui rend la relation d'emploi acceptable pour les employés et pour l'employeur, et les pratiques de la GRH découlent de ce compromis. Donc, ces pratiques ressources humaines ne sont pas les meilleures pratiques RH de l'industrie automobile, mais la résultante de la recherche d'une relation « acceptable » pour les deux parties. Par exemple, la directrice RH de la compagnie C, ex-entreprise d'État, racontait qu'elle avait décidé, suite à une formation qu'elle avait suivie, d'utiliser la pratique de motivation qui est l'affichage sur des babillards des noms des employés les plus méritants du mois. Finalement, elle a dû reculer et abandonner l'idée à cause de l'opposition des employés concernés, qui ne voulaient pas que leurs collègues les associent à des protégés du parti communiste. Par le passé, les représentants du parti dans les entreprises, collaient sur des tableaux internes appelés « gazette de mur » des noms d'employés à des fins propagandistes. Personne ne voulait y voir son nom affiché, pour ne pas être associé à la police politique et à la trahison du groupe. Donc, de nos jours, une des « meilleures pratiques » RH est écartée, à cause de son association à une pratique détestée par le passé.

La partie qui suit détaillera les logiques transformationnelles. Dans un premier temps, nous décrivons de manière générale les logiques. Ensuite, pour chacune des dimensions des logiques, nous présentons l'explicitation des termes du contrat psychologique qu'elle englobe. L'explicitation des termes nous permettra d'analyser comment ils sont perçus actuellement et si des traces de l'ancien contrat social les empreignent encore (voir l'Annexe 6 pour une synthèse de ces résultats).

4.2 La logique de la performance organisationnelle

Une nouvelle logique est née : elle vient rompre avec le passé. Avec beaucoup de peine et de retard comparativement à d'autres pays de l'Europe de l'Est, le contrat social de l'économie centralisée est abandonné par la Roumanie. Un nouveau contrat social, basé sur la performance, est progressivement mis en place pour faire suite à l'introduction de la Roumaine dans l'économie de marché. Ce nouveau contrat social a un fort retentissement dans les industries basées sur l'avancement technologique, comme c'est le cas du secteur très compétitif de l'industrie automobile.

L'apparition de la logique de la performance organisationnelle est une résultante du changement de paradigme. Si, avant 1989, la société roumaine se basait sur l'idéologie communiste/socialiste qui prônait l'existence d'une économie planifiée dans tous ses détails et à l'abri des convulsions du marché, l'économie concurrentielle qui a émergé par après a complètement changé le visage des entreprises anciennement d'État. Celles d'entre elles qui étaient viables ont survécu (comme c'est le cas de l'entreprise C de notre échantillon). Les autres ont carrément disparu. Toute cette métamorphose s'est déroulée sous l'emprise de la performance, le *sine qua non* de toute économie soumise aux lois du marché.

Dans cet environnement modelé par la force de la concurrence interorganisationnelle, il n'est guère surprenant que le discours de tous les participants à notre recherche soit imprégné du mot « performance ». La vie de l'organisation et la vie privée des gens des entreprises participant à la recherche s'organisent autour de l'idée que la performance prime, et qu'aucun sacrifice n'est trop important pour la garantir. Le management désire la mettre en place, la contrôler et la communiquer, tandis que les employés essaient de l'accepter et d'en relever les défis.

4.2.1 Performance liée à la tâche et rémunération selon la performance

À la différence de l'époque de l'économie planifiée où tout était réglé « du centre » et la performance n'était pas parmi les priorités des entreprises, actuellement la pression pour la performance est une réalité qui se vit quotidiennement dans les entreprises roumaines du secteur automobile. Cette pression est ressentie à tous les échelons hiérarchiques et dans tous les départements des entreprises que nous avons analysées.

Dans ce contexte, les employés ont l'obligation de réaliser la norme de travail, de se plier aux exigences de la réalisation des produits de haute qualité et d'assumer la responsabilité pour le travail effectué.

Concrètement, la pression de la performance amène des changements autant au niveau des attitudes et des comportements qu'en ce qui concerne le rythme et l'organisation du travail :

Témoignage 1 (management):

« Et ce qu'on nous exige est, il faut le dire, à très hauts standards et cette chose doit être très bien comprise. De manière qu'on leur demande de respecter, disons avec une très grande attention et avec un grand intérêt, tout le système de procédures. Il y a beaucoup d'instructions, dans un seul mot des réglementations, par l'intermédiaire desquelles le processus de production se déroule. Les rythmes ont certainement changé, on parlait tout à l'heure de productivité, ils ont beaucoup changé. Donc pratiquement, une personne n'a aucune minute de temps libre, sauf si elle-même se le permet, et si elle se le permet, alors quelque chose reste inachevé. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 2 (direction):

« Nous sommes ouverts sur le marché. On continue d'être en contact avec diverses autres firmes, on essaie de trouver plus d'affaires, de trouver d'autres partenaires d'affaires, justement dans le but d'augmenter le chiffre d'affaires de C. Mais c'est tout ce qu'on a comme argent, jusqu'à ce qu'on en gagne plus, jusqu'à ce qu'on développe aussi d'autres projets, si possible sans augmenter le nombre des employés. L'idée est... (et cela à propos des mentalités anciennes), étant donné les outillages et la technologie, auparavant il y avait l'homme et la machine, la fraise et son opérateur, la machine à trouser et son opérateur, tandis qu'aujourd'hui il y a des postes de travail où on peut trouver six outillages par opérateur. C'est vrai, il y a des machines à commandes numériques, l'opérateur ne travaille plus de la manière antérieure, il ne fait que charger et décharger la machine, il la surveille, il règle quelque outil ou quelque chose comme ça, mais actuellement, je ne peux pas me permettre d'avoir un homme pour chaque machine. Je ne serais plus compétitif sur le marché. L'idée est d'être le plus compétitif possible, tout en réduisant mes coûts, le prix des matières. Ca y est! C., comme toute la Roumanie, achète des matières exactement au même prix que le fait toute autre compagnie du monde... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 3 (employé):

« C : Qu'est-ce qui vous a paru le plus difficile pendant toute cette période de changement, le plus difficile à supporter?

S : Je ne peux me rendre compte... Peut-être cette agglomération de machines-outils, ce rythme accéléré de pièces à produire, cela me paraît un peu trop exagéré par rapport au passé... À ce temps-là, tout était plus calme... cet effort n'existait pas... Parfois, je me rappelais cette scène-là où le comédien Chaplin serrait la vis comme un robot, et où il commençait à travailler plus vite en voyant son chef venir... Je riais alors, mais on va faire de même... tout bouge très vite...

[...]

S : À ce temps-là, tout était plus calme. Les pièces étaient beaucoup plus grandes qu'actuellement, on faisait plus de copeaux, on avait plus de temps, plus de paix... Maintenant, tout doit être fait très vite, on parle de secondes, pas de minutes comme jadis, on doit bouger très vite.

[...]

S : C'est comme dans l'armée, dans l'armée et à l'usine... on doit obéir aux ordres, tout doit être bien fait... » (Employé, plus de 40 ans, entreprise B).

La pression pour une performance accrue imprègne les stratégies et les actions de tous les acteurs organisationnels dans les deux entreprises que nous avons étudiées. Dans le cas de l'entreprise B, filiale d'une multinationale, les termes du contrat psychologique de ses employés sont clairement et ouvertement discutés avec les candidats lors du processus d'embauche. De plus, comme confirmé par la directrice des ressources humaines de cette entreprise, les personnes acceptées dans le processus de sélection sont prêtes à travailler selon les règles que l'entreprise propose, indépendamment de leur expérience antérieure. Par contre, dans l'entreprise C, le changement vers la logique de la performance organisationnelle se fait graduellement et l'acceptation de ce visage ne se fait pas sans heurts. C'est pour cette raison que nous nous attardons davantage sur ce que nous avons observé dans l'entreprise C, ancienne entreprise d'État, car c'est surtout à l'intérieur de celle-ci que les traces du contrat social d'économie centralisée sont encore très vivantes.

La logique de la performance organisationnelle se décline primordialement en termes de qualité. Si auparavant l'accent était mis sur la quantité des produits fabriqués, en ce moment les entreprises misent sur la qualité de leurs produits.

« Chez nous, on parle de qualité, la quantité est aussi importante, mais on met l'accent sur la qualité. On ne doit pas laisser les choses échapper au contrôle (Employée, moins de 40 ans, entreprise B).

Ce virage vers le respect des standards de haut niveau s'est fait graduellement pour l'entreprise C, qui a réorganisé de A à Z tous les processus de fabrication qui étaient, pour la plupart, désuets. Pourtant, selon les managers rencontrés lors de nos visites sur les lieux de cette entreprise, le plus difficile a été pour eux de transmettre ce message de changement aux employés, surtout à ceux qui y travaillaient avant 1989. Le grand saut a été, selon eux, la fin du processus de « conscientisation » de, premièrement, l'importance de la qualité pour la survie de l'entreprise et,

deuxièmement, de leur propre contribution à la réalisation de produits de haute qualité. Ainsi, une étude interne sur la culture organisationnelle de la compagnie C réalisée en 2008 (deux ans avant le déroulement de notre recherche) a permis d'établir que 85% des répondants se disaient « conscients » de la nécessité d'assurer la croissance continue du niveau de qualité des produits finaux de l'entreprise, et 81% d'entre eux reconnaissaient l'importance de leur propre travail au sein de la compagnie. Donc, les employés, nonobstant leur âge ou leur profession, intériorisent le fait que, indépendamment de leur préférences ou leur vécu, la performance basée sur la qualité représente l'unique voie de la survie et du développement de leur entreprise. Le passage vers l'acceptation de la performance ne s'est pas fait pourtant sans difficulté :

Témoignage 1 :

« ... Conformément aux modèles économiques de ce temps-là (n. c. 2004) ou à ceux industriels, l'entreprise attendait [de ses employés], en premier lieu, de la quantité; la qualité se situait, en fait, à la deuxième place, elle n'était pas une composante qui préoccupait beaucoup la compagnie, et par conséquent, les opérateurs. Malgré le fait que nous nous soyons certifiés ISO no. 9001, je ne me rappelle pas exactement en quelle année... 1993 – 94... Et pourtant, la prise de conscience de ce concept de management de la qualité a eu lieu beaucoup plus tard. Même à présent, on doit lutter pour que... les gens en prennent conscience car, oui, c'est sûr qu'ils font les choses mieux et plus rigoureusement qu'auparavant, mais c'est un domaine qui a beaucoup d'exigences, un domaine qui, comment dire..., est très difficile. Nous avons lutté, certainement, contre beaucoup de problèmes concernant la mentalité et le comportement des employés, et on s'efforce continuellement à obtenir leur attachement, mais à ce temps-là, il y avait aussi une question de productivité. L'organisation n'était pas parfaite, mais la surveillance des gens ou, peut-être, que sais-je..., le temps qu'ils perdaient était très important. Donc effectivement, instaurer la discipline a représenté un problème qui nous a coûté cher, en consommant beaucoup de temps et de nerfs. Donc, non : une vraie culture du travail, du travail continu et soutenu, du travail fait avec un peu de dévouement et avec intérêt, cela n'a pas existé. Et c'est d'ailleurs l'explication du manque de productivité de ces années-là » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 2 :

« C : En ce qui concerne les exigences envers l'employé, qu'est-ce qu'on attend de l'employé, de sa part, quelle est la situation actuelle par rapport au passé?

S : De la part de l'employé... il y avait plus de liberté par ce temps-là, on pouvait faire à peu près tout ce qu'on voulait, car on était couvert, un comportement du type : tout passe, tout casse. De nos jours, tout est réglementé, c'est normal, plus de discipline, plus de sérieux. On exige de chacun du sérieux, de faire son devoir, car chacun touche un salaire qui doit être mérité... plus de rigueur, de sérieux... on met beaucoup l'accent sur la qualité, auparavant on le mettait ou on ne le mettait pas... À présent la qualité est primordiale et on doit être sérieux et consciencieux. Autrement on ne peut pas obtenir les résultats exigés, et c'est à ce point-là que la situation est différente, et cela constitue un changement par rapport au passé en ce qui concerne les exigences envers l'employé. (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise B).

Témoignage 3 :

« J'affirme que les gens qui ont travaillé auparavant, travaillent aujourd'hui aussi. J'ignore s'ils étaient assez responsabilisés pour ce qu'ils faisaient. Tout était pêle-mêle..., mais actuellement il y a plus de rigueur en ce qui concerne la qualité du produit, le comportement des gens, mais aussi un peu plus de pression sur eux de ce point de vue. On poursuit la qualité, on surveille tout... Auparavant les choses allaient comme en vertu de l'inertie, je ne sais pas comment... Mais la pression actuelle est déterminée par la compétition du marché. D'en haut on nous précise clairement : « si on ne fait pas de qualité, si on ne produit pas tant de pièces par jour, si on ne s'encadre pas dans les normes, on perd les commandes, les contrats, on perd les emplois et ainsi de suite »... D'un côté, c'est la pression permanente de la compétition, et de l'autre côté c'est le manque de sûreté, les problèmes familiaux [...] Surtout pendant les dernières années, je dirais qu'il y a 5-6-7 ans, ce n'était pas si évident... C'est aussi à cause du spécifique de l'activité des pièces automobiles, parce que dans ce secteur la qualité est la plus importante...

C: Donc il y a 10 ans vous ne ressentiez pas la même pression?

S: Il n'y avait pas de tels problèmes... on produisait pour l'intérieur : Dacia, Autocamioane Brasov (l'Usine de camions de Brasov)... Telle était la qualité, il n'y avait personne pour faire une contre-offre... Actuellement, on se trouve dans une compétition permanente... et la pression existe à tous les niveaux, car en fin de compte, c'est l'opérateur qui fait tant la production que la

qualité... Il doit effectuer une production de qualité. C'est vrai qu'il faut lui créer les conditions nécessaires, mais cela est autre chose, la pression existe pour tout le monde, pression déterminée aussi par notre secteur spécifique de marché... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Un des éléments à la fois mobilisateur et contraignant a été le souci d'adopter et de respecter les standards technologiques et de qualité imposés par les clients. Au moment même de nos visites dans les entreprises, elles se préparaient à recevoir les représentants de leurs principaux clients, aux fins d'audit de la production. Cela est devenu une pratique courante dans l'industrie automobile roumaine, en commençant par le producteur d'automobiles Dacia, qui avait mis en place une pratique de management-conseil auprès de ses fournisseurs importants roumains pour les aider à adapter les standards de qualité de leurs composantes à ceux demandés par les balises imposées par leur actionnaire principal, le groupe français Renault. D'autres clients (dont Toyota ou Mercedes) faisaient, eux aussi, des vérifications du respect des normes de qualité, soit standardisées (comme par exemple ISO), soit adaptées à la spécificité de leurs produits.

Si elles veulent rester sur le marché et survivre, les entreprises du secteur automobile roumain n'ont pas d'autre choix que d'adapter leur stratégie et la dotation en ressources matérielles et humaines à ces normes imposées par l'industrie. De là, cette préoccupation permanente, voir obsessive pour la qualité :

« Il y a eu bien sûr bien de certifications... C a premièrement obtenu les certificats de qualité : ISO, QS, un système américain mis au point par les trois grands fabricants des États-Unis QS-9000, qui est devenu ensuite un standard international TES 16949, introduisant ainsi un management concernant la qualité. Et après on a introduit le management de l'environnement ISO 14 001, QS 9000, et finalement TES 16949. Toutes ces questions signifient bien sûr l'implication de tous les employés, par formation et prise de conscience. C'est tout à fait clair que cela ne peut être réalisé que si

le plus petit des rouages du mécanisme C soit instruit, formé..., donc cette personne-là qui, comme on dit, se trouve à la base de la pyramide, doit être formée, instruite, vérifiée etc. Donc, c'est comme ça que tout s'est passé, les systèmes de management de la qualité qui ne sont pas simples, ils sont assez difficiles à appliquer, ils sont significativement coûteux, ces systèmes sont ceux qui ont changé les choses. Parce que plusieurs audits sont effectués tout le long de l'année par divers départements, qui imposent après des plans de mesures, de l'audit du client qui, en général... est le plus exigeant, le plus exigeant parce qu'il connaît très bien le processus et il sait où chercher et quoi demander. Eh bien, c'est clair que toutes ces choses corroborées ont fait que notre compagnie ait pu s'élever au niveau des exigences de l'industrie automobile mondiale. Et je dis qu'on l'a réussi... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

L'acceptation du changement par rapport au fait de lier la récompense à la performance se fait difficilement. Il y a des gens qui le regrettent, et à l'inverse, des gens qui considéreraient injuste de traiter tout le monde de la même manière, sans égard pour la prestation dans l'entreprise.

« S : [...] Vous savez, il y avait un adage que tout le monde utilisait par ce temps-là : « Le temps passe, le salaire vient, nous travaillons sans s'en faire pour ça ». On avait du travail, et je suppose qu'il y a encore beaucoup de gens pour lesquels cette période-là constitue, en quelque sorte, un souvenir agréable et il y en beaucoup qui la regrettent.

C: Pourquoi supposez-vous qu'ils déplorent la fin de ce temps-là?

S: Parce qu'on a oublié beaucoup de choses, c'est-à-dire on pense seulement au fait que le job était assuré, il y avait un salaire fixe, on ne coupait pas les salaires de 25%, personne n'était pénalisé pour je ne sais quoi. Le salaire était assuré, même si on était continuellement menacé par des baisses de salaire si on ne faisait pas le plan, on retenait quelquefois 100 ou 200 lei sur les salaires, mais après on recevait des primes. Donc, en fin de compte, tout finissait bien, on recevait des primes pour la période respective. Et pour qu'il ne soit pas trop frappant que tout le monde recevait des primes, six ou sept collègues de l'atelier recevaient chacun une prime de 800 ou 1000 lei, à peu près la moitié du salaire d'un stagiaire, mais on avait mis au point une sorte de pacte : on divisait le montant par cinq, et cinq personnes touchaient chacune 200 lei. Le

mois suivant, c'étaient d'autres personnes qui étaient nommées pour la prime et on procédait de la même manière pour ne pas qu'il figure dans les papiers que des 60 employés, tous avaient reçu une prime. Est-ce que tous les 60 employés méritaient de recevoir une prime? Non, ils ne la méritaient pas tous, mais il était difficile d'établir qui méritait plus ou qui méritait moins et alors, on procédait de cette manière-là... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

La nostalgie du passé continue à demeurer dans la pensée des individus qui ont connu une situation moins changeante et concurrentielle que celle que vit l'entreprise en ce moment; la stabilité et l'avancement dans la grille de rémunération ne sont plus désormais garantis :

« S : [...] j'ai eu une répartition chez cette compagnie et c'est ici que je suis restée jusqu'aujourd'hui, et ce n'est pas parce qu'elle aura été formidablement bien ou je ne sais pas comment, mais c'est peut-être parce que je suis une personne assez conservatrice pour laquelle il est difficile de changer de place... Dans ce temps-là, il n'y avait pas beaucoup d'alternatives pour se faire embaucher d'une compagnie à l'autre... On trouvait un emploi dans une entreprise et on y restait, et c'est comme ça que j'y suis restée...

C : Dans ce temps-là, les employés étaient plus stables?

S : Oui, plus stables, car il n'y avait pas d'emplois à la portée de chacun. De nos jours, on dit : je n'aime pas mon boulot, je ne suis pas content de mon salaire, je vais chercher autre chose... On remet son CV, c'est tout à fait différent...

C : Mais vous, qu'est-ce que vous attendiez de votre lieu de travail lorsque vous avez été embauchée?

S : Ben, à ce moment-là j'étais jeune, je voulais avoir un endroit où travailler, je venais de la campagne, j'étais logée par ici, j'attendais d'avoir mon propre argent. J'ai été si contente de gagner de l'argent, quel qu'il était, c'était bien, tout était stable... On pouvait planifier quoi que ce soit, on pouvait payer un logement, acheter un habit, c'était tout à fait différent... Aujourd'hui, demain, dans un an, l'argent gagné était le même. Chemin faisant, on pouvait obtenir une classe de plus au salaire... et tout était bien. Tout le monde se trouvait plus ou moins au même niveau, avec peu de différences... On n'avait aucune

affaire avec son collègue. On savait que si celui-là gagnait plus que toi, c'était parce qu'il était plus vieux que toi et parce qu'à son salaire, on avait ajouté aussi son ancienneté... car après quelques années de travail, on obtenait une classe supérieure de rémunération. On passait un test professionnel chez le département du personnel et on obtenait la classe respective... On était sûr qu'après quelque temps, ton salaire haussait d'un montant quelconque... Et ce n'était pas par d'autres méthodes que le salaire haussait, donc c'était comme ça...» (Employé, plus de 40 ans, entreprise C).

Pour ce qui est l'employeur, le discours de la direction de l'entreprise C, par exemple, laisse transparaître un sentiment de grande fierté par rapport aux réalisations impressionnantes en matière de dotation technique de l'entreprise. L'investissement en équipement de production s'élève à plusieurs dizaines de millions d'euros. Les lieux de travail sont devenus plus performants et plus sécuritaires. De cette manière, l'entreprise considère que c'était son devoir de faire le premier pas pour bâtir une relation renouvelée avec ses employés. Conséquemment, ceux-ci devraient faire à leur tour leur part, en acceptant les demandes accrues de performance exigées par l'employeur :

« C: L'attitude de la compagnie par rapport aux employés a-t-elle changé? Qu'est-ce que l'entreprise pouvait offrir aux employés? Qu'est-ce qu'elle leur offrait et qu'est-ce qu'elle leur exigeait?

S: Ce que l'usine a offert immédiatement après 2000 a été le fait d'attirer des partenaires étrangers dans l'affaire, ce qui a mené à la création de l'usine actuelle! Au même moment, après la privatisation, on avait déjà implémenté le management de la qualité et on a constaté qu'on avait créé au moins les conditions de discuter avec un partenaire occidental. La première question à se poser était : « Est-ce qu'on a un système de management accrédité quelque part à l'étranger? Oui, on avait ISO accrédité chez Koyo. Ça y est. Qu'est-ce qu'on produit? Des pièces automobiles. »

C: Avant cela, il était impossible de le faire?

S: Absolument. Personne ne discutait avec toi. L'objectif de la compagnie a été d'essayer de ne pas changer la stratégie, de produire autre chose que ce

qu'on produit aujourd'hui, quelque chose de rentable et profitable sur le marché...

C: Et cela était clairement lié aux employés?

S: Exactement, oui! Qu'est-ce qu'on avait à l'intérieur de la compagnie? On a commencé les contacts avec une série de firmes occidentales... et on a effectivement changé tout ce qui était classique. On a renoncé à produire des pièces composantes à la manière « produit C. » - boîtier de direction, colonne... On s'est contenté de produire un boîtier pour... (nom de la firme étrangère – inintelligible), un pignon pour (autre firme étrangère)... La stratégie était de pénétrer sur le marché, de commencer à produire rien que des petites pièces composantes, en petite quantité, mais en tant que volume, pour nous, au moment respectif, cela a représenté quelque chose. Et ce que la compagnie offrait : l'ouverture envers des investissements. On a extraordinairement investi pendant les premiers deux ans, si vous entrez sur le site C. vous pouvez constater que l'on a investi environ 10-15-20 millions par an pour des outillages, on a changé le visage de l'usine. On a éliminé beaucoup de machines techniquement dépassées, qu'on n'utilisait plus parce qu'elles n'étaient plus utiles, on a rénové toute la halle exactement selon les standards européens. Tout a été repeint, des fenêtres isolantes, ce type de plancher technique, peint à... Et on a apporté des outillages de travail, de vraies machines à commandes numérique et on a dit aux opérateurs : « eh bien, les gars, voilà les machines, voilà le produit et voilà le client. Qu'est-ce qu'il faut faire maintenant? On vous a offert un poste de travail aux standards européens, on vous a offert une technologie selon les standards européens, donc votre job en tant qu'employé est de produire cette pièce à un standard européen.

[...]

S: Par conséquent, vous devez devenir des opérateurs occidentaux : vous devez travailler tout comme ils le font. On a oublié ce qu'on a vécu, les salopettes sales et tout le reste. On les a tous habillés des pieds à la tête : des salopettes neuves, autrement conçues, on avait déjà renoncé aux anciennes chaussures – ces boots à semelles en bois – des chaussures traditionnelles pour les ouvriers, exigées par la protection du travail, car il fallait être protégé. Entre-temps le marché s'était ouvert, en 2000 on pouvait y trouver toutes sortes de produits modernes pour la sécurité du travail. Le département des Ressources humaines et ceux de la Sécurité du travail ont recherché et ont acheté des équipements de protection aux standards européens. On a offert un lieu de travail aux standards européens, par conséquent, ce que la direction a

exigé après a été une production de qualité aux standards européens. Donc : la règle de l'offre et de la demande

C: Donc leur implication...?

S: La première chose : la compagnie avait offert quelque chose [...] et je ne le dis pas seulement parce que je fais partie moi aussi d'un management moyen, en qualité de chef d'atelier, mais c'est tout à fait vrai que la compagnie avait premièrement offert quelque chose. Donc, on n'avait pas dit : « Vous devrez travailler avec acharnement pendant cinq ans et après on va mettre à votre disposition des machines comme il faut ou on va vous offrir un lieu de travail meilleur... »

C: Donc c'était à la compagnie de faire le premier pas?

S: La compagnie a fait le premier pas, en évacuant une halle et en réalisant après, du point de vue de la structure, une halle aux standards européens. Elle a amené aussi des outillages, elle a organisé une formation pour le personnel pour pouvoir travailler sur les machines respectives, afin que l'opérateur du tour qui disait : « Écoutez, je suis opérateur du tour depuis 25-30 ans... », Oui, d'accord, mais il opérait un des tours IOSIF-RANGHET, tandis que celui-ci est un tour à commande numérique. Donc, votre métier ne vient pas vraiment à mon secours, car actuellement on doit avoir des connaissances minimales pour opérer un PC, on doit savoir programmer son outil, parce qu'il est à commande numérique. On a eu besoin des ingénieurs, des ingénieurs qu'on a employés. Il y a eu beaucoup de jeunes qui y ont trouvé des emplois en 2000, pour les postes de programmeurs, commandes numérique, ainsi de suite. Et l'étape de développement de C est commencée. Et après, tout s'est passé en avalanche : Hanuel y était présent, la firme Bosch a exprimé son désir de produire ses essuie-glaces chez nous. On a développé spécialement pour eux un atelier aux mêmes standards européens... Delphi, la compagnie française... donc ils ont commencé à venir... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Le point de vue de l'entreprise, qui se croyait en position d'exiger un rendement plus élevé aux employés afin de contrebalancer ses efforts technologiques, n'est pas entièrement partagé par ces derniers. Lors de nos discussions avec plusieurs catégories d'employés, ils se disaient pour la plupart contents de leurs conditions de travail, et les anciens reconnaissaient que le visage technique de l'entreprise C avait

radicalement changé dans les dernières années par rapport à celui d'avant 1989. Pourtant, ils considéraient qu'assurer un niveau acceptable des standards de production et de sécurité du travail représentait une chose « normale », exigée soit par la loi (dans le cas de la santé et de la sécurité au travail), soit par la pression de la concurrence, à laquelle leur entreprise ne pouvait pas faire face sans un alignement du point de vue technologique. Ce point de vue des employés de l'entreprise C est confirmé également par l'étude interne de la culture organisationnelle réalisée en 2008, qui révèle que seulement 60% de la satisfaction au travail est liée aux espaces de travail et aux équipements correspondant à un « bon » environnement de travail.

Un autre changement de cap fut pour l'ancienne entreprise d'État, outre la réalisation du niveau souhaitable de performance, la mise en place de son complément inséparable, la responsabilisation pour le travail effectué. À cause de l'hégémonie de la propriété commune des biens des entreprises, à l'époque de l'économie planifiée, la responsabilité de la réalisation de la production était plutôt collective qu'individuelle. Ayant comme patron une entité abstraite, imperceptible (i.e. l'État) et sans subir des conséquences de ce geste, les individus préféraient se cacher derrière le groupe de travail et ne pas reconnaître leurs erreurs. Une fois la propriété de l'entreprise devenue privée, rendre compte de ses actions et comportements est devenu une attitude encouragée, même imposée.

« S : C'est normal que la responsabilité augmente parce qu'au moment où mon appréciation a été erronée, ces gens ont de la confiance en ce que j'ai dit : si j'ai dit que c'est comme ça qu'on peut produire, en fin de compte, je dois le faire. Si je dis : « J'ai besoin de je ne sais combien de millions d'euros, le conseil se fie à mes paroles (quoiqu'ils soient eux-mêmes des spécialistes et ils peuvent constater si je dis des bêtises). Mais, enfin, je parle des défauts cachés, si je présentais un mauvais plan d'affaires qui ne fonctionne pas, ce serait ma responsabilité et ce serait une grande responsabilité.

[...]

S : Auparavant, il était assez difficile de commettre des erreurs de ce genre, car il y avait beaucoup de superviseurs et tous devaient présenter leur opinion et lorsqu'il fallait trouver le responsable, il n'y avait personne. Par exemple, si on devait mettre au point une ligne de pièces et qu'elle n'était pas correcte, on ne pouvait pas trouver le coupable. Il y avait une équipe, tous étaient coupables, mais aujourd'hui ce n'est plus de cette manière. Toute action entreprise au nom de C doit être assumée. Nos employés ont compris qu'au moment où ils produisent quelque chose, ils en assument la responsabilité. Mais c'est notre métier, sinon... je l'ai dit à mes collègues aussi : « Eh bien, de mon point de vue, je vous fais confiance, c'est correct! Si vous dites que de cette manière on peut produire ces pièces, OK, on le peut. Je vais convaincre aussi le chef que nous avons besoin de cette machine. Mais on peut le faire? » « Oui, chef, on le peut ». On achète cette machine, on fait tout le possible pour les produire, parce qu'autrement le chef va nous reprocher : « Écoutez, je vous ai donné huit millions d'euros pour acheter cette machine et vous ne produisez pas la pièce? C'est à qui la faute? Il doit payer.» (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

4.2.2 Développement et perfectionnement des compétences

La pression de la performance sur les lieux du travail a modifié, de manière radicale, autant le rythme de travail que le contenu même des tâches. Si, auparavant, les compétences plus techniques, comme celle de réaliser une pièce manuellement d'un bout à l'autre, étaient demandées et plus appréciées par l'entreprise, maintenant tous les employés ont vu le contenu de leur travail complètement transformé. Ils ont dû faire face à la minimisation des compétences techniques *stricto sensu* et à l'augmentation de la demande pour le développement des compétences liées aux nouvelles technologies dont sont munies les machines à commande numérique sur lesquelles travaillent presque tous les employés de plancher des entreprises étudiées. De plus, d'autres compétences comme celle de travailler en équipe et la capacité de résoudre des problèmes menant à l'autonomisation du travail sont devenues incontournables:

« S : Les choses ont changé... il y a encore, certainement, des séquelles, mais les choses, sans aucun doute, ont changé. Grâce aussi au fait que le dynamisme est très grand, mais le dynamisme n'est pas influencé par les opérateurs qui, de toute manière, ont un travail assez limité. Donc, auparavant, les compétences techniques d'un tourneur, d'un opérateur qui finissait une pièce, étaient beaucoup, beaucoup plus grandes qu'actuellement. De nos jours, les compétences professionnelles ne sont plus si développées et si amples, mais en échange, on exige d'autres compétences. On exige des compétences de travail en équipe, car sans travailler en équipe, l'efficacité d'une compagnie est totalement compromise. On exige des habiletés de communication, y compris la connaissance d'une langue étrangère, parce qu'en général, les menus des ordinateurs des équipements sont dans une langue étrangère. On exige des performances pour résoudre les problèmes, car actuellement, l'implication des gens dans la résolution des problèmes descend de plus en plus vers la base de la pyramide. C'est clair, je pense, que presque tout employé de C est plus ou moins conscient actuellement ou, du moins qu'il a entendu qu'il doit s'impliquer dans la résolution des problèmes qui apparaissent. Et cela est très important, car avant les années '90 ou même avant 2004, cette composante des compétences d'une personne se situait presque au niveau zéro. Certainement, nous avons abordé les modèles de l'industrie automobile mondiale, par exemple ceux de Toyota Production System, abordés par toutes les compagnies qui assemblent des automobiles et par leurs fournisseurs. Chez eux, ces concepts sont courants, usuels partout dans les compagnies et c'est clair que nous devons nous efforcer de faire une production, disons, selon le modèle lean manufacturing, qui suppose une implication totale de toute l'équipe. Donc personne n'est exclu, ni en ce qui concerne la résolution des problèmes, ni en ce qui concerne la communication, puisque des gens simples y prennent part quotidiennement, eux, ils constituent le premier niveau de communication. Et ces réunions ont lieu au début du travail de chaque équipe, donc en ce moment-là ils se réunissent en petits groupes, en... disons, par le soin du régleur, en groupes de 7-8 personnes qui, au début de l'équipe ont une courte réunion où on les informe des objectifs de la journée, des résultats de la journée antérieure et des objectifs qui doivent être attentivement suivis le jour respectif. Il y a des points de communication, par des panneaux où on peut observer au moins 5-6 indicateurs importants de l'équipe respective et qui sont suivis quotidiennement, oui quotidiennement. Même plus, par le management visuel, les réalisations ou l'atteinte des cibles sont symbolisées en utilisant la couleur verte, le non atteint par le rouge, sans chiffres et ainsi de suite...

C : Donc, c'est la performance qui est suivie...

S : Oui, c'est la performance, chose à laquelle auparavant on ne pensait même pas. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Les employés se sont assumés ainsi des obligations liées à leur propre développement professionnel. Pourtant, ils considèrent que la responsabilité de la formation revient en premier lieu à l'entreprise. Très peu de gens auxquels on a parlé lors des rencontres en entreprises ont affirmé qu'ils suivaient ou ont suivi une formation payée par eux-mêmes à l'extérieur de l'entreprise.

Pour ce qui est les entreprises, elles se sont engagées auprès des employés à offrir une gamme très variée de formations allant de la formation technique de base, passant par les cours de langues (surtout d'anglais) et des formations portant sur des habiletés managériales pour les cadres. Par exemple, l'entreprise C, ancienne entreprise d'État avait investi des centaines de milliers d'euros pour envoyer ses employés à des formations de quatre ou cinq semaines en France portant sur l'utilisation des machines à commande numérique. Cette formation a été déterminante pour le changement technologique et la survie de l'entreprise.

Les deux entreprises participant à l'étude se sont aussi assumées des obligations d'offrir des possibilités d'avancement dans la carrière, surtout pour les employés hautement qualifiés. Par exemple, un superviseur de l'entreprise B, filiale d'une multinationale, affirmait avec fierté qu'il est retourné à l'université pour continuer ses études en ingénierie mécanique, en étant encouragé par son entreprise et convaincu qu'elle lui donnera l'opportunité d'y développer une carrière satisfaisante.

Héritage du passé de la logique de la performance organisationnelle.

Le changement de contrat social a signifié, en plus d'un enrichissement des tâches et d'un travail basé sur l'automatisation, une intensification de l'effort demandé pour chaque poste de travail. Cela a représenté un des éléments les plus difficiles à surmonter pour les employés. Il y a eu des gens qui ont quitté l'entreprise C pour devenir entrepreneurs ou se trouver un emploi ailleurs, et d'autres qui sont restés. Parmi ces derniers, la vieille façon de voir les choses persistait. Ils ne comprenaient pas pourquoi le « assez » d'auparavant n'était plus suffisant aujourd'hui, et pourquoi ils devraient travailler plus pour l'entreprise :

« S : Les habitudes sont le plus difficile à changer. À un moment donné, on a pu observer, parmi ceux qui sont venus en ayant des habitudes anciennes, qu'il y en a peu qui se sont adaptés, la majorité d'entre eux sont partis. L'employé avait appris à promener des documents, de la paperasse, parce que tout le monde devait avoir un job et ils étaient beaucoup qui ne faisaient rien dans une usine comme X (n.c. l'ancien nom de l'entreprise C). Ils étaient employés parce qu'ils devaient l'être. Au moment où on a mis le problème : « Eh bien, vous avez des tâches claires et des objectifs à remplir », en ce moment-là « finita la dolce far niente » ! Tout le monde, à tous les niveaux de la direction, observait chacun et son emploi du temps. Chacun de nous a été analysé concernant ses tâches. Moi, j'analyse mes subordonnés, à mon tour je suis analysé par mes chefs hiérarchiques si j'ai rempli mes tâches. Sinon, c'est ma responsabilité. Par conséquent, un tamis qui a tamisé les gens.

C: Et comment les gens ont-ils réussi à s'adapter?

S: Ceux qui se sont adaptés se sont adaptés purement et simplement, ceux qui ne l'ont pas fait sont partis. Il y a eu des cas où j'ai demandé effectivement au département des ressources humaines de trouver une solution, autrement moi, à la direction technique, je n'avais pas besoin de ces employés-là. Donc, j'ai eu des employés pour lesquels j'ai dressé un avis disciplinaire, parce qu'ils ne faisaient pas leur travail.

C: Mais vous avez discuté avec eux? Avez-vous essayé de les convaincre de travailler?

S: Oui, bien sûr, mais vous savez comme les gens considèrent qu'ils travaillent assez. Oui, pour une certaine époque c'était assez, aujourd'hui ce ne l'est plus » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Si toutes les parties (i.e. l'entreprise et également les employés) s'entendent pour reconnaître l'importance de la qualité et de la performance au travail, leurs opinions divergent quant à la réalisation effective de la mise en pratique du lien entre la performance individuelle et la récompense des contributions.

Si dans l'entreprise B, filiale d'une multinationale, la rémunération se fait par rapport à la moyenne des salaires de l'industrie pour un certain poste (et elle semble être acceptée par les employés), dans le cas de l'entreprise C, cet aspect est loin de créer un consensus.

Tributaire d'un passé où la rémunération se réalisait selon des classes salariales établies uniquement en fonction d'ancienneté et des résultats du collectif de travail, nonobstant la contribution de l'individu à ces résultats de groupe, l'entreprise C éprouve des difficultés à établir un système de rémunération compatible avec les demandes très élevées concernant la performance de ses employés.

Ces difficultés proviennent en premier lieu du fait que, malgré l'existence des bonus pour le dépassement de la norme de production par les employés de plancher (i.e. les opérateurs des machines à commandes numériques), ils ne contribuent pas de manière significative à l'augmentation de la production puisque celle-ci est tributaire à un nombre limité de pièces qui peut être réalisé par chacune des machines. De là, l'impossibilité pour l'opérateur d'augmenter sa performance en termes de nombre de pièces réalisées. Par contre, ce qui est important pour l'entreprise est l'engagement de ses employés à respecter avec rigueur les protocoles de production pour réduire le nombre de déchets et de résoudre par eux-mêmes, et rapidement, les problèmes

apparus dans le processus de production. Donc, ce n'est pas l'aspect du suivi de la quantité de la production qui est déficitaire, mais la reconnaissance des contributions de l'employé quant à la réalisation de la qualité des produits.

Emportée par le désir d'assurer « la paix sociale » interne après le passage à l'économie de marché, l'entreprise C s'est donné comme stratégie de rémunération le maintien, avec des ajustements, de l'ancienne structure salariale, héritée de l'économie planifiée. Ces ajustements réfèrent, comme affirmé par la direction des RH, à des sommes fixes ajoutées aux classes salariales pour le personnel opératif. De plus, une indemnité de 25% du salaire brut a été conçue aux fins d'attirer et retenir les employés hautement qualifiés. Suite aux pressions du syndicat des travailleurs, l'indemnité d'ancienneté sur le marché de travail (indépendamment du lieu où cette expérience de travail a été acquise) allant jusqu'à 25 % du salaire a été, elle aussi, maintenue après 1989. Pour ce qui est du personnel « technique et administratif » (de bureau), l'entreprise essaie de le rémunérer selon l'atteinte des objectifs :

Témoignage 1 :

« La grille de salaires est effectuée selon des catégories de personnel par rapport au niveau de formation, jusqu'aux fonctions de la direction, et à chaque personne on alloue dans cette grille une classe, oui?, et à chaque classe correspond une valeur et on obtient les salaires ou ce qu'ils étaient au moment respectif. Donc, on peut faire un rapport entre le minimum pour les personnes non-qualifiées, le minimum pour les qualifiées, entre les maximums ou entre les moyennes. Entre les moyennes ce serait le mieux...

Et au début, après décembre 1989 (la Révolution), il y a eu beaucoup d'émeutes sociales et, par conséquent, pour qu'il n'y eût..., pour calmer les masses, pour qu'il n'y eût toutes sortes de révoltes pendant lesquelles on faisait aussi des destructions et ainsi de suite, (mais pendant ce temps-là, je dois le dire, les gens manquaient d'éducation sociale, tandis qu'actuellement les choses ont changé, les conflits se déroulent différemment), eh bien, ce temps-là, pour calmer les revendications des masses, on a octroyé toutes sortes d'indemnités à valeur fixe. Or, en ajoutant des montants fixes à une grille de salaires qui respectait un rapport : chaque classe était obtenue de la

classe antérieure multipliée par un rapport, la grille a été égalisée et alors, en termes de valeur, entre le personnel d'exécution, le personnel à études supérieures et les cadres, les distances se sont diminuées.

[...]

Même si après on a repris le pourcentage d'indexation, c'était inutile, car les classes s'étaient trop approchées l'une de l'autre et c'est ici peut-être, même actuellement, une de nos limites (un point négatif pour nous), parce qu'en analysant le niveau de salaires de COMPA et ceux du marché local (nous participons à toutes sortes d'études comparatives), on a constaté que le niveau de salaires des opérateurs est un peu plus haut que celui du marché local. C'est pour cela que chez nous, la fluctuation n'est pas très grande en ce qui concerne le personnel opératif, à l'exception de quelques secteurs où la cause n'est pas exactement le niveau des salaires. En ce qui concerne le personnel à études supérieures et les cadres, on est déficitaires. Dans ce cas, on risque de perdre le personnel de qualité, à cause d'une grille de salaires égalisée. C'est mon opinion...!

[...]

Et pour compenser ces problèmes de fluctuation chez le personnel pour la formation duquel la firme a fait des investissements, surtout pour les managers, on a pris la décision d'octroyer des bonus sous forme de suppléments, que nous avons appelés "des suppléments pour attirer la force de travail". Dans les secteurs où on était déficitaires, là où il y avait de la fluctuation, pour stabiliser le personnel, on a octroyé des pourcentages supplémentaires (jusqu'à 25% du salaire), donc des suppléments en valeur d'un quart de salaire, nominalement, pour des personnes, pas nécessairement pour tel ou tel poste. Si la personne avait de réelles qualités, on a préféré ajouter un montant à son salaire, pour ne pas la perdre. Ce fait a représenté un vrai levier pour garder les personnes de valeur et pour réduire la fluctuation.

En conclusion, la grille est comme elle est, il y a des différences mais, à mon opinion, je crois que les classes sont assez proches en ce qui concerne les catégories professionnelles. Si ces suppléments n'existaient pas, la différence entre les opérateurs et le personnel technique, économique et administratif (TESA) serait très basse, d'autant plus que les opérateurs ont la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires et finalement, après le cumul de celles-ci au salaire, ils touchent un salaire qui dépasse celui d'un débutant à études supérieures, ce qui n'est pas normal, car comment autrement on peut faire la différence, récompenser le niveau professionnel, stabiliser et motiver? (Manager RH, 48 ans, entreprise C)

Témoignage 2 :

« De la même manière, pour les opérateurs, le monitoring en fonction des normes existait, non pas individuellement, mais par ligne de fabrication. Parce qu'en flux continu, il dépendait de celui qui se trouvait devant lui, et le suivant dépendait de lui. Et le paiement était effectué en accord collectif. Sur une même ligne, si on n'accomplissait pas la norme, tout le monde touchait 98% au lieu de 100% ou, si on la surpassait, on touchait 102%, en général, on payait par ligne de fabrication. L'accord était par ligne, et maintenant on procède en général de la même manière. Car cela diffère d'un département à l'autre, d'une ligne à d'autre. Pour le personnel technico-administratif (TESA) il n'y a pas un monitoring, pour le moment. C'est vrai qu'il y a beaucoup de personnes et, pour appliquer un système de rémunération par rapport à des objectifs, il faudrait y avoir des personnes spéciales pour monitoring, transmettre tous les objectifs..., faire une évaluation. Or, il est très difficile d'évaluer mensuellement le personnel TESA par rapport aux objectifs, on devrait compléter le personnel pour faire cela. Transmettre les résultats en temps utile pour le mois conclu et les faire refléter dans les salaires. On n'a pas de salaires proportionnels à certains indicateurs de performances comme le personnel des ventes, disons, une partie fixe et une commission résultant des ventes. On a utilisé cette partie de grille de salaires pour tout le monde, ayant des pénalités au niveau global, pour le personnel TESA qui travaille pour tout le monde, en servant à tout le monde... on est jugé selon certains indicateurs généraux de la compagnie.

C : Donc on n'a pas beaucoup changé par rapport au passé?

S : Auparavant, il n'y avait que ce système pour les opérateurs directement productifs. Actuellement, c'est vrai que les objectifs sont établis, on utilise ce système de monitoring des objectifs, mais il n'a pas été transposé et les objectifs n'ont pas été établis par individus. Il y a beaucoup d'employés et alors les objectifs sont fixés au niveau du bureau, du département. Il n'y a pas encore un monitoring jusqu'au niveau de chaque individu. Par conséquent, on ne peut évaluer, apprécier une personne si la cible n'atteint pas chaque individu. Il est très difficile de lier les salaires aux objectifs. Il y a des intentions, on l'a essayé, mais on est encore dans l'étape d'essais.» (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 3 :

« Nous avons, bien sûr, modifié ce système de rémunération, mais à présent celui-ci n'est pas encore... disons, un système très flexible. Ce qui nous manque, c'est un système de primes (bonus) qui puisse motiver encore plus la performance. Pour les opérateurs, il y a, bien sûr, le système de paiement par

pièce, donc l'accord direct, comme on dit en termes techniques. Celui qui produit plus, gagne plus. Ces volumes sont bien sûr limités, on ne peut produire sans limites car on compromet la qualité... Il y a des systèmes qui sont discutables, parce qu'actuellement les lignes de fabrication ont, comment dire..., elles sont conçues conformément à d'autres critères, il y a des temps de cycle qui sont très, très bien contrôlés et maîtrisés, de manière qu'un opérateur ne puisse produire que la quantité standard ou éventuellement moins, à cause des arrêts par accident ou d'autres interruptions. Les équipements sont actuellement beaucoup plus sophistiqués, ils ne dépendent plus de l'habileté et de l'effort de l'opérateur. Celui-ci ne fait que surveiller, éventuellement alimenter les lignes de production, donc il charge et décharge les équipements respectifs, il surveille, mesure et fait de petites corrections. Mais il y a aussi des lignes qui ne sont pas tout à fait automatisées, mais qui sont dirigées par des ordinateurs et, par conséquent, l'implication de l'opérateur ne constitue plus la base... Ce qui est à présent très important, eh bien, la rigueur est très importante, extrêmement importante. Parce qu'il y a beaucoup de choses qui influencent le processus, il y a beaucoup d'aspects et tous doivent être maîtrisés. Tout détail oublié ou omis peut mener à produire des pièces non conformes... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Ce choix de l'entreprise C de maintenir les grandes lignes du système de rémunération qui prévalait pendant l'économie centralisée a amené des distorsions importantes dans le cycle de contributions-récompenses, et a un impact très important quant au jugement des employés par rapport à l'alignement de l'entreprise au nouveau contrat social. Ainsi, en octroyant des indemnités fixes aux échelons de la grille de rémunération du personnel opératif, les classes salariales de cette catégorie d'employés se sont rapprochées de celles du personnel technique et administratif, ce qui devient non motivant pour ces derniers.

Cela représente, selon nous, un poids lourd pour l'ancienne entreprise d'État. Il est un héritage du passé, reflet du manque d'appréciation et de valorisation du travail intellectuel. En d'autres mots, l'entreprise propose un contrat psychologique où la performance prime mais, en ce qui concerne la récompense des contributions, elle ne la fait pas de manière équitable pour toutes les catégories d'employés.

Qui plus est, l'octroi d'une prime pour attirer la force de travail en demande sur le marché d'emploi (i.e. des professionnels hautement qualifiés, en règle générale des personnes jeunes en début de carrière), ne fait qu'aggraver le sentiment du personnel qualifié déjà existant dans l'entreprise d'inadéquation entre leur contrat psychologique construit sur la performance et la réalité de l'entreprise où ils remarquent des « restes » de l'ancien système.

L'indemnisation d'ancienneté, quant à elle, utilisée avec succès dans les entreprises d'État de l'époque communiste, représentait une façon de récompenser la fidélité des individus qui restaient, pour la plupart, avec le même employeur jusqu'à leur retraite. Cet élément, hérité également du passé, contribue à l'augmentation importante du coût de la main-d'œuvre et fait en sorte que, pour des raisons d'optimisation, lors du processus d'embauche, à compétences égales soient préférées les personnes plus jeunes qui sont moins dispendieuses pour l'entreprise :

« S : En plus, une chose que nous avons héritée – il est bien de la faire savoir – et je dois avouer que je ne suis pas d'accord – c'est l'indemnité d'ancienneté qui est octroyée par tranches d'ancienneté, par rapport à la période travaillée :

- Pas d'indemnité jusqu'à trois ans
- Entre trois et cinq ans – 5%, et elle augmente de manière progressive jusqu'à 20 ans d'ancienneté – 25%.

On aurait pu récompenser la fidélité des gens envers COMPA – je l'aurais accepté – des gens qui avaient une ancienneté de travail dans notre compagnie. Mais, par malheur, le contrat collectif spécifique à notre branche, contrat qui nous est automatiquement imposé, nous oblige à respecter ses conditions et nous devons payer l'indemnité pour toute ancienneté d'une personne, réalisée même avant l'embauche dans notre entreprise et même provenant d'un secteur différent du nôtre : que cette personne provienne de la restauration ou d'un tout autre domaine, nous devons lui payer l'indemnité d'ancienneté totale. Nous avons essayé d'imposer nos propres conditions pour cette indemnité, mais nous ne l'avons pas réussi. Payer une indemnité de fidélité envers notre compagnie, c'est correct pour motiver son personnel, mais ce n'est pas correct de payer l'ancienneté totale pour une personne qui

vient du secteur du prêt-à-porter, par exemple, pour travailler chez nous dans le montage des essuie-glaces. C'est un obstacle hérité, et même si les membres de notre direction ont essayé de faire une proposition de modification, à savoir englober l'indemnité d'ancienneté dans le salaire et que le salaire brut augmente d'un supplément moyen d'ancienneté octroyé chez COMPA, pour compenser ainsi ceux qui enregistraient une petite perte, par des classes, comme on peut observer dans la grille, nous n'avons pas réussi à convaincre les Syndicats et, par malheur, c'est tout le monde qui en est touché, car on ne peut évaluer deux personnes du point de vue de leur valeur professionnelle car, si une d'entre elles a plus de 20 ans d'ancienneté, elle aura un salaire de 25% de plus, tandis que celle qui n'a que 2 ans de travail ne touche aucun pourcentage, même si du point de vue professionnel, elles ont la même valeur. Il y a des gens qui ont effectué cette ancienneté sans rien réaliser et d'autres, plus jeunes, qui sont ambitieux, qui ont étudié, mais on n'a pas la possibilité de les récompenser, car la différence salariale qui les sépare est automatiquement de 25%. On ne peut pas organiser un concours d'embauche pour un poste quelconque, en précisant sa valeur, car on est brouillé par cette indemnité d'ancienneté. On ne sait pas quel serait le rapport entre le salaire de la personne à embaucher et celui du reste de ses collègues : si elle ne bénéficie pas d'ancienneté, son salaire serait inférieur à celui des autres, si elle a une ancienneté, son salaire serait supérieur, donc cela ne constitue d'aucune manière un avantage pour nous.

C : Mais l'ancienneté peut-elle constituer un désavantage pour la personne à embaucher? C'est-à-dire, pourquoi embaucher quelqu'un qui est âgé, pour lui payer une indemnité plus élevée?

S : Oui, plusieurs fois on a jugé de cette manière. Il y a eu des périodes quand, si on connaissait la personne... Par exemple, on a organisé des tests en vue de l'embauche – il serait hypocrite de ne pas l'admettre – et si on a eu, pour le montage, des tests de valeur égale provenant de personnes de 18 ans et de plus de 40 ans, nous avons préféré la plus jeune, pour réaliser une économie salariale. Si le système a opéré dans un sens, il peut opérer aussi dans le sens contraire et nous donner la liberté de choisir » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Tout changement, surtout s'il est très radical, amène le sentiment de perte de compétence parmi ses destinataires (Bareil, 2004; Collerette, 2008). La possession d'une expertise donnée a été une fierté pour les employés de l'époque de l'économie planifiée. Elle était une des sources importantes de la motivation au travail de ce

temps-là (Globokar, 2008). Certains employés de l'entreprise C chargés d'assurer la maintenance des installations, en sentant qu'ils étaient en danger de perdre leur expertise au compte de l'autonomisation de la production, autonomisation qui supposait que le réglage et la réparation des machines soient faits par l'opérateur lui-même, ont commencé à manifester des comportements contre-productifs pour l'entreprise. Ces comportements à l'allure « déviante » se traduisaient par des bris intentionnels des machines pour garder le monopole du savoir-faire de leur réparation. Un autre comportement contre-productif, lié à la responsabilité qui doit être assumée à l'égard de la qualité des produits, représente le fait de cacher les rebuts par crainte d'être pénalisé pour le travail mal fait :

Témoignage 1 :

« Non, ils ne sont pas orientés en premier lieu vers la qualité, ils sont encore orientés vers la réalisation de la production et non pas vers la qualité. Il y a des cas où ils recourent même à dissimuler les rebuts. Moi, je m'occupe à implémenter le système de management Kaizen, système utilisé chez Toyota mais aussi par d'autres grands fabricants. On a adopté ce système, et un des piliers de base de ce système qui s'appelle 5S, a comme objet l'organisation d'un poste de travail, y compris son nettoyage. Et pendant les chantiers/actions 5S, on a découvert toutes sortes de choses, y compris des pièces rebutées. Ils ne le déclaraient pas en les cachant derrière les machines, dans les cuves à huile... » (Gestionnaire, moins de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 2 :

« [...] je fais référence maintenant à un opérateur de maintenance ou à un ingénieur de maintenance, les gens sont vaniteux, on le sait très bien, et à cause de cette structure qui précise qu'il faut employer le moins de personnel possible, les employés deviennent très spécialisés et, dans le cadre de la compagnie, il n'y a plus personne à savoir faire leur travail... Il est très difficile de travailler avec ces employés, de continuer leur travail, de standardiser ce qu'ils font. Pourquoi? Parce qu'ils considèrent que s'ils en informent les autres ou s'ils standardisent leur travail, ils ne seront plus utilisés, ils ne seront plus indispensables pour la compagnie. Et cela constitue une arme, la plus grande résistance avec laquelle je me confronte ici, chez C, et généralement dans le département de maintenance. Il y a des gens qui ne

veulent pas partager ce qu'ils font parce qu'ils se sentent bien en disant : « on m'a fait venir hier soir, je suis venu et j'ai réparé l'outil ». On continue à les apprécier : « Eh oui, si ce n'était pas lui, on aurait dû arrêter le flux de travail ». Et ça, c'est un moyen d'intimidation et un handicap de C, justement à cause du fait que la compagnie n'a pas utilisé un mode standardisé de réparation des outils. On pourrait donc en effectuer un, acquérir un outil directement du fabricant et lui demander de fournir aussi son mode de réparation. Cela existe généralement, mais même les livres de spécialité disparaissent intentionnellement, à un moment donné... » (Gestionnaire, moins de 40 ans, entreprise C).

Une autre raison de mécontentement à l'intérieur de l'entreprise C, apparemment héritée du passé, est relative au système des promotions internes qui ne suivent pas toujours les critères de valeur personnelle :

« [...] Parfois, on n'est pas apprécié selon sa valeur. On est apprécié pour le fait qu'on peut être utilisé sans qu'ils investissent beaucoup pour ta formation et il n'y a pas d'autres opportunités ailleurs. Cela constitue un autre problème... (on tire avantage) de la malchance des autres... c'est une chose qui ne devrait pas exister et qui est aussi une réminiscence du passé... Je ferais un jugement de valeur, si j'avais ma propre compagnie et je voulais que ça marche, j'y ne garderais que les employés qui travaillent et qui s'efforcent pour son succès. Je n'y accepterais pas toutes sortes de sangsues » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Dans l'entreprise C, il y a encore des gestionnaires promus sur la base de la protection offerte par quelqu'un du haut de la hiérarchie. Dans l'entreprise B, où ce n'est pas le cas, les gens continuent à croire la même chose :

Témoignage pour la compagnie C :

« C : Et vous croyez que c'est une exception ou c'est une règle pour ce qui se passe en Roumanie ?

S : Je crois que c'est une règle... maintenant on est en contact avec des collègues d'autres compagnies... peut-être que chez les compagnies multinationales cela n'a pas le même poids que chez nous, mais... il y en a des cas chez eux aussi, mais pas comme ici. Et... nous avons beaucoup moins que le système budgétaire (note chercheur : la fonction publique), car là-bas,

c'est affreux, on ne fait des promotions que par des critères politiques. De nos jours, si on va dans un établissement public pour résoudre quelque chose, des papiers, il y a le risque de chercher le directeur X et, la deuxième fois, de trouver le directeur Y, car il y a la tendance de désigner des hommes politiques pour les récompenser avec des positions de hauts fonctionnaires dans les entreprises budgétaires. Si on change le gouvernement, ceux d'aujourd'hui seront demain en opposition, et ceux de l'opposition viendront au pouvoir, on change donc X par Y. Ensuite, si on change le pouvoir, Y vient au lieu de X. Donc, c'est leur élite qui tourne sans fin au pouvoir uniquement selon des critères politiques, par malheur, moins professionnels. Et c'est à cause de cela qu'il y a beaucoup de rigidité à l'intérieur du système, on y trouve très peu de bienveillance, beaucoup de bureaucratie et très peu de flexibilité. Il y a des gens qui se sont blasés... lorsqu'ils viennent faire des contrôles, ils se plaignent qu'ils gagnent si peu... et je leur dis chaque fois que je n'ai jamais vu un budgétaire venir s'embaucher dans une compagnie de production, chez nous par exemple. S'il était si mal, on pourrait voir du moins une intention pour s'y embaucher, car nos salaires sont plus élevés. Dans notre système roumain, il y a encore des gens qui préfèrent gagner moins, mais avoir la paix et ne pas s'impliquer dans une compagnie privée. En ce qui me concerne, j'affirme que chez nous, la vie est beaucoup plus active, l'implication est différente, ainsi que les horizons... on apprend beaucoup. Chez nous, la vie est beaucoup plus intéressante. Si on me forçait choisir, je n'irais pas dans ce système-là, des fonctionnaires d'État. Mais le système national d'État tolère encore cette situation et alors, c'est normal qu'il y ait des réminiscences chez nous aussi... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage pour l'entreprise B

« S : Ce que je peux préciser, après avoir travaillé dans deux compagnies multinationales, il ne me paraît pas que les attentes soient exagérées, donc c'est exactement ce qu'il devrait se refléter dans d'autres domaines aussi. Donc, je crois que si les choses fonctionnaient au niveau du pays et au niveau d'organisations comme elles fonctionnent au niveau d'une compagnie multinationale, la situation serait beaucoup meilleure.

C: Hm... Plus concrètement?

S: Premièrement, il n'y a pas de compromis... Et cela, je crois, c'est très important. Donc, les gens vivent encore, et en qualité d'employeur – peut-être que je passe du coq à l'âne- ce que je vois ou ce que je constate – les gens ont encore l'impression que, même à l'heure actuelle (et je vais donner un exemple concret), les emplois sont obtenus comme pendant l'ancien régime

(pendant « le regretté ») : « je te connais, tu me connais, je suis ton voisin, je suis un parent, par de tels critères, ils ont encore ces idées préconçues. Et de quelque manière, on essaie de leur expliquer que ce n'est plus vrai ou même leur prouver que les choses ne fonctionnent plus comme ça, ils continuent de le croire... C'est difficile pour eux de comprendre le fait que les choses ont changé... L'employeur fixe des tâches... il est intéressé que ces tâches soient résolues, et dans les conditions actuelles personnes n'assume le risque d'employer une personne qui n'est pas performante, parce qu'alors, le travail respectif devrait être effectué par quelqu'un d'autre et on ne peut se permettre ce risque. Donc, il n'y a plus de recommandations, d'interventions ou de... (rires) connaissances, mais les gens essaient d'intervenir et il leur est très difficile de comprendre que cela ne va plus de la manière antérieure...

C: C'est-à-dire vos employés essayent cela ou ceux de l'extérieur?

S: Non, ceux de l'extérieur. Et quant à nos employés, selon mon impression et à ce que j'ai entendu, il y en a quelques-uns, je ne pourrais pas dire lesquels ou quelles catégories d'âge, qui croient que les promotions sont faites par des critères de..., je ne sais quoi...

C: Hm, donc non pas seulement le recrutement, mais aussi la progression dans la hiérarchie...

S: Oui, même si au moment où ils entrent dans l'usine, je suppose qu'il leur est déjà clair que les choses ne vont pas comme ça, car eux-mêmes, à leur tour, n'ont pas été admis par des recommandations ou des interventions, mais ils continuent de le croire en se disant : « Ah, on a promu Monsieur Untel parce qu'il... », car la médisance continue d'exister, cela ne change pas... ils disent : « Je sais bien pour quelle raison Monsieur Untel a été promu... » ou ils en discutent entre eux ... » (Gestionnaire, moins de 40 ans, entreprise B).

Pour résumer, la logique de la performance organisationnelle est issue de l'environnement économique créé après la chute du communisme en Roumanie, environnement dominé par les lois de l'économie de marché. Pour s'y adapter et pour atteindre les objectifs de rentabilité nécessaires à leur survie, les entreprises de notre étude ont pris des mesures radicales : dans l'entreprise C, licenciements, réorganisation du travail, mutations internes et enrichissement des tâches; dans le cas de l'entreprise B, formation et reconversion professionnelle. Le dénominateur

commun de toutes les actions et décisions prises est la pression pour atteindre la performance, surtout en ce qui concerne la qualité des produits livrés sur le marché. Cette logique remplace l'ancienne vision héritée de l'économie centralisée, où la performance n'était pas primordiale pour les entreprises.

Le chemin de l'acceptation de cette logique a été long et éprouvant pour l'ancienne entreprise d'État, autant pour les employés que pour la direction. Finalement, elle a réussi à relever cet immense défi grâce, notamment, au consensus du management et des employés quant à son importance et sa nécessité cruciales pour que l'entreprise perdure. En dépit des progrès impressionnants réalisés au plan des investissements matériels ou du marketing, nous avons constaté un décalage entre ce qui est perçu par l'entreprise comme étant sa juste part dans la relation avec les employés de longue date qualifiés, et la satisfaction que ces derniers ont par rapport à la façon dont cette contribution de l'entreprise a été pensée. Ainsi, le discours de l'entreprise s'organise autour du fait qu'elle a mis en place une stratégie de renouvellement technologique qui a porté ses fruits, et que les salaires qu'elle paie sont supérieurs à la moyenne de l'industrie. Toutefois, les employés hautement qualifiés qui ont accompagné l'entreprise dans le changement se considèrent mis à l'écart, et sentent que l'entreprise utilise deux mesures pour récompenser ses employés. Cette attitude héritée du passé, qui privilégie les employés de plancher (les anciens « cols bleus », la base de la force de travail de l'économie centralisée) et qui ne valorise pas encore suffisamment le travail « de bureau », irrite et démobilise les employés de longue date qualifiés. Ces derniers considèrent qu'ils ont apporté leur contribution en acceptant un nouveau contrat psychologique et en donnant davantage à leur organisation, mais que celle-ci ne les récompense pas avec justesse.

4.3 La logique paternaliste

Nonobstant l'âge ou le niveau de qualification, la majorité des individus que nous avons rencontrés dans les deux entreprises de notre étude ont montré leur préférence pour une entreprise qui est capable de leur assurer un emploi à long terme, et de les garder et de les protéger s'ils répondent aux exigences de l'organisation en termes de performance. Cette préférence pour la sécurité et la protection sont des manifestations de ce que l'on appelle communément du paternalisme.

Le dictionnaire Larousse définit le paternalisme comme « la conception selon laquelle les rapports entre patrons et ouvriers doivent être régis par les règles de la vie familiale, caractérisée par l'affection réciproque, l'autorité et le respect » (Larousse en ligne, 2013). Dans le même esprit, selon Aycan et Kabasakal (2006), la présence du paternalisme dans les organisations suppose l'existence d'une relation hiérarchique entre l'employé et son supérieur, et le partage de rôles dans cette relation. Ainsi, dans ce type de relation, le rôle du supérieur serait de guider, encadrer et protéger le subordonné, qui est obligé en retour d'être loyal et déférent à son protecteur.

À l'intérieur de la logique paternaliste, nous avons identifié des regroupements des termes du contrat psychologique qui forment trois dimensions, à savoir la protection/la sécurité, la hiérarchie et l'esprit communautaire.

4.3.1 Logique paternaliste, dimension protection/sécurité

Comme manifestation de la dimension de protection ou sécurité on remarque la promesse de la part des entreprises de garder l'employé à long terme si le contexte

économique le permet et sa contribution à l'entreprise est satisfaisante (cf. au Tableau 4.1). Par exemple, la réputation de la compagnie multinationale a attiré plusieurs candidats pour les postes à pourvoir dans sa filiale roumaine (l'entreprise B de notre échantillon). Ces candidats étaient à la recherche de la « protection » de la part d'une entreprise puissante. La conviction que celle-ci est arrivée en Roumanie pour y rester les rassurait, de sorte que s'ils font bien leur travail, l'entreprise les gardera. Une des employées de la même compagnie B affirmait qu'elle était contente du salaire qu'elle touchait dans cette entreprise, et que son salaire était de toute manière plus élevé que celui de ses collègues de l'entreprise C. Cette affirmation s'est révélée fausse, mais elle démontre le manque d'intérêt des candidats pour le salaire comme tel, au profit de la recherche de stabilité dans le temps et de protection offerte par l'entreprise :

« Dans notre compagnie, on ne peut pas se plaindre car on touche un beau salaire par rapport à d'autres compagnies. Ceux de C., on pourrait dire qu'ils n'en touchent ni même la moitié.

[...]

Si on est sérieux et on fait son boulot, on peut être rassuré. C'est seulement au cas où la compagnie ferait faillite, ou je ne sais quoi d'autre, (qu'une perte d'emploi) pourrait arriver, autrement... » (Employé, moins de 40 ans, entreprise B).

Qui plus est, plusieurs employés de l'entreprise B ont expliqué qu'ils avaient pris la décision d'y déposer leur candidature avant même de connaître les détails concernant le type de production que la multinationale B préparait pour sa filiale, ou les conditions de travail qu'elle était prête à offrir. Le fait de travailler pour une compagnie étrangère renommée représentait pour eux le synonyme d'une promesse d'engagement à long terme de celle-ci vis-à-vis de ses travailleurs, comme le montre le témoignage suivant :

«S: À cet endroit, (où l'entreprise se trouve actuellement), il y avait un champ où l'on cultivait des légumes... j'y passais quotidiennement sans savoir ce qu'il y avait, ce qu'on y bâtissait.... Et je continuais à observer, ils avaient excavé le terrain et en quelques mois, le bâtiment était déjà construit. J'ignorais quel serait leur but, leur travail, leur manière d'embaucher, je ne savais pratiquement rien sur cette compagnie-là, sauf que c'était une filiale d'une multinationale allemande. Sur les conseils de mon mari, j'ai rédigé mon CV, je l'y ai envoyé et, deux semaines plus tard, on m'a appelée pour l'interview. Une autre semaine après, on m'a fait revenir pour la 2^e interview. À ce moment-là, je ne savais pas grand-chose sur la compagnie, le tout n'était pas encore fini, mais entre-temps, je me suis informée sur leur but, sur leur future production. Deux jours après la 2^e interview, on m'a donné un coup de fil pour me demander si j'acceptais l'emploi. Je n'y ai pas répondu tout de suite, car en ce moment-là, je travaillais chez une autre compagnie. J'y suis revenue pour négocier mon salaire, après quoi j'ai accepté, en devenant leur employée.

C: Mais pourquoi avez-vous accepté? Il y avait de meilleures conditions pour vous?

S: Non, non, la compagnie où je travaillais à ce moment-là était une multinationale, on y était assez bien, il y avait environ 200 employés, mais en ce qui me concernait, lorsque j'ai entendu que la compagnie B produirait en vue de l'exportation, je me suis dit qu'elle était tournée vers l'avenir et que c'était le début... on était tous des nouveaux employés. Je me suis dit que je devais changer de compagnie car il y avait du travail, le collectif était en train de se former, tout neuf... nous serions unis et la fabrique avancerait sans doute...» (Employée, plus de 40 ans, entreprise B).

Comme autre manifestation du besoin de protection et de sécurité, on note l'existence d'un leader charismatique, qui gère l'entreprise d'une main forte. Dans la vision paternaliste de la relation d'emploi, le PDG de l'entreprise jouit d'une importante autorité devant les employés, comparativement aux autres niveaux managériaux. Il incarne la figure du « père de famille », respecté par tout le monde, dont l'action et la protection sont vitales pour la survie de ses protégés (Hofstede, 2010). Cela est le cas du PDG de l'entreprise C, dont toutes les personnes que nous avons rencontrées parlaient avec beaucoup de respect. C'est lui qui s'est fait le porte-parole de la direction auprès de ses partenaires, comme les syndicats, et qui communique

directement aux employés les objectifs et la stratégie organisationnelle. Il joue avec succès le rôle d'un leader transformationnel et représente une figure emblématique d'un leadership plus ouvert à la participation de tous les employés à la prise de décision dans l'entreprise :

« Même les opérateurs se permettent d'aborder le directeur général pour lui demander ou lui dire quelque chose. Il est même fâché quelquefois en se plaignant qu'il est comme une vedette : il n'y a que les autographes qui manquent » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Cette préférence pour un leadership fort et protecteur est un élément saillant de la culture roumaine, marquée par l'existence de figures historiques héroïques et protectrices (Dalton et Kennedy, 2007). Plus récemment, avant 1989, c'était l'État qui assumait d'importants rôles sociaux, surtout de protection contre le chômage et le manque d'habitation. Le parti communiste, quant à lui, se voulait être la figure de proue et le porteur de la justice sociale, y compris sur les lieux de travail (Myant et Drahokoupil, 2011).

Dans les entreprises analysées dans le cadre de notre recherche, nous avons observé que, même de nos jours, il y a encore des gens qui ont la nostalgie de l'ancienne entreprise d'État et qui regrettent la protection du parti communiste sur le lieu du travail. À cette époque-là, le secrétaire du parti pouvait intervenir à tous les niveaux, tant professionnel (même au niveau du directeur général), que familial. Les gens percevaient le parti comme un facteur de sûreté, ils se sentaient ainsi plus protégés :

Témoignage 1 (management) :

« Avant 1989, je ne sais pas si... je m'en rends compte... je suppose que c'était la peur du parti. Vous savez, c'était le secrétaire du parti qui, à tout moment, pouvait entrer en trombe dans le bureau du directeur général; même les problèmes personnels étaient résolus par le secrétaire du parti... Tous les gens étaient conscients par ce temps-là de ce que Ceausescu était devenu, et quelle

était la situation à l'intérieur du pays..., mais le fait qu'il y avait quelqu'un qui écoutait leurs problèmes a généré leur regret du passé, pour le simple fait qu'il y avait quelqu'un à qui ils pouvaient se plaindre s'ils avaient des problèmes avec l'épouse, avec le contremaître qui leur avait fait je ne sais pas quoi ou avec les collègues de travail...

C : L'épouse...? Le parti s'impliquait même à ce niveau privé...?

S : Oui, bien sûr... La classe ouvrière se situant au premier plan, vous savez..., le parti s'y impliquait beaucoup, donc ceux qui faisaient appel au parti le percevaient comme un facteur de sécurité. Mais cela arrivait uniquement pour ceux qui n'en avaient pas encore marre, pour ceux qui ne savaient pas vraiment ce qui se passait... C'était peut-être aussi parce que même le directeur général s'y soumettait... et je suppose qu'on se sentait plus protégé... Et n'oublions pas le fait qu'on assurait un emploi...» (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 2 (employé avec une expérience de travail avant 1989) :

« S : (Auparavant)... C'était mieux, si on avait un mécontentement, il y avait quelqu'un pour se plaindre, mais maintenant, de nos jours, personne ne te voit et ne t'entend.

C : À qui pouvait-on se plaindre?

S : Au parti, tel qu'il était, mais maintenant il n'y a plus personne...

C : Quelles étaient vos plaintes, concernant les conditions de travail ou la manière de vous traiter, ou toute autre chose?

S : Les conditions de travail aussi... Si un employé pensait qu'il ne pouvait pas réaliser le temps (la norme) pour une pièce... on lui indiquait une norme, par exemple une heure et demie par pièce, et il ne pouvait pas la réaliser car, disons, il y mettait deux heures.... Mais ladite personne ne pouvait pas gaspiller son temps... il fallait réaliser la norme pour toucher son salaire pour ce mois-là... et elle pouvait se plaindre à la personne qui établissait la norme..., et si elle ne résolvait pas le problème, elle pouvait aller ailleurs... » (Employé, plus de 40 ans, entreprise B).

Pour ce qui est les employés, ils devraient accepter, en échange de la sécurité d'emploi, d'être mutés ou rétrogrades ou de travailler sans rémunération au-delà des heures régulières de travail.

Ainsi, afin de réduire les coûts de main d'œuvre et d'améliorer la performance, l'entreprise C fait appel à la pratique de mutations internes avec des diminutions de salaire. Permisses par les lois du travail roumain, les mutations internes représentent une pratique de gestion des ressources humaines tentante pour les entreprises prises avec des pressions de flexibilité fonctionnelle. Cependant, elle n'est pas du tout appréciée par les employés visés ainsi que par leur syndicat, qui y voient une potentielle perte d'acquis :

« [...] on ne prend pas encore conscience de l'idée, au moins au plus bas niveau, que c'est le travail effectif qui doit être payé et non pas l'expérience, c'est-à-dire l'ancienneté au travail. Par exemple, en ce moment j'ai un job et je touche un salaire pour ce job... mais, à un moment donné, mon travail n'est plus nécessaire dans ce poste et je suis affectée à un autre poste qui est disponible. Mais ce poste disponible est nettement inférieur par rapport à l'autre. Disons par exemple que je suis ingénieur, tandis que le poste disponible est pour un technicien, donc le salaire est différent. Eh bien, on n'a pas encore compris que si un opérateur est muté d'un poste qualifié à un poste à qualification réduite, le salaire touché doit être réduit aussi, car le salaire respectif est payé pour un certain job, donc il n'est pas gagné à tout jamais. C'est le plus grand problème avec lequel je me confronte. Les employés ne veulent pas comprendre qu'ils ont touché un montant conforme au niveau du travail. On ne fait pas le lien entre le travail effectué et le salaire, mais entre ce qu'on a gagné antérieurement et « je ne veux pas y renoncer, car je l'ai difficilement obtenu ». Oui, c'est vrai, mais les uns avancent, les autres régressent, en dépendant d'eux aussi, et non seulement de la conjoncture. C'est le plus grand problème que j'ai eu : si on bouge un employé, il faut bouger le salaire aussi...

C : Et cela appartient à la mentalité antérieure?

S : Oui, c'est un des problèmes mis toujours en discussion par les syndicats, car ils ont cette idée fixe qu'un bien, une fois gagné, est gagné à tout jamais.

Ils ne veulent pas y renoncer, ils ne sont pas malléables, ils ne font pas la connexion entre le job et le salaire. Ils considèrent que ce qu'on a gagné devrait rester jusqu'à la retraite... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

La demande de faire des heures supplémentaires de travail est une pratique courante dans les deux entreprises participant à l'étude. Si dans l'entreprise B, filiale d'une multinationale, ces heures sont payées, dans le cas de l'entreprise C, ex-entreprise d'État, c'est seulement les ouvriers de plancher qui sont rémunérés pour le travail qui dépasse le temps régulier de travail. Les employés de bureau ne sont pas rémunérés pour les temps supplémentaires, ce qui aliment leur mécontentement.

L'héritage du passé de la logique paternaliste, dimension protection/ sécurité.

Même après 1989, l'état roumain a continué à jouer le rôle de protecteur de l'économie, et le processus de développement des entreprises selon les règles de l'économie de marché a été beaucoup ralenti :

« Après la révolution, au début, il y a eu une période, comment dire, un peu trouble, quelque deux ans, tout est allé dans la force de l'inertie, à mon opinion. On pouvait sentir que tout était dans l'inertie, on produisait les mêmes pièces, les commandes paraissaient les mêmes, on continuait d'être liés au ministère. On a commencé à penser à ce qu'il faudrait faire, de quelle manière on aurait pu produire autrement et peut-être plus productivement, mais pourtant on n'a pu ni on n'a fait des licenciements en masse, ou d'une manière forcée » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Malgré des changements structurels, qui ont été opérés au niveau du type de propriété, et de management, en ce qui concerne, par exemple, la réglementation de la relation employé-employeur, les professionnels RH que nous avons rencontrés dans l'industrie automobile s'entendent pour dire que le code du travail, tel qu'il se présentait au moment de notre recherche, montrait des dispositions qui favorisaient de

manière injustifiée les employés. Comme exemple, ils ont cité la période d'essai légale pour les nouvelles recrues, qui est de cinq jours ouvrable, période considérée trop courte pour appréhender les qualités d'un opérateur à commande numérique, le type de travail le plus courant dans l'industrie automobile.

Ils ont parlé également de la difficulté de congédier un employé pour des raisons d'incompétence professionnelle, les procédures de congédiement étant très longues et dispendieuses pour l'entreprise. En parlant de l'incohérence et du manque de professionnalisme dans la conception du Code, le manager RH de l'entreprise C disait avec amertume que la plus forte des punitions serait, pour les concepteurs du Code du travail, de l'appliquer en pratique eux-mêmes.

Lors de nos discussions avec la direction des entreprises, nous voulions voir quelle était leur perception par rapport au besoin de protection des employés par leurs chefs hiérarchiques. Selon la perception d'un manager de l'entreprise C, il semble que ce besoin soit générationnel :

« C : Mais les employés en général, quel est votre sentiment, veulent-ils être plus protégés par la direction, par leurs chefs, c'est-à-dire les perçoivent-ils comme quelqu'un qui est protecteur ou veulent-ils être plus indépendants, en ayant plutôt avec leurs chefs une relation de collaboration?

S : Ça dépend de l'âge, les jeunes employés veulent être indépendants, et en règle générale ils n'essayent pas d'établir des relations très cordiales juste comme ça, pour pouvoir en profiter à un moment donné. Les plus âgés, je pense qu'ils n'hésitent pas à avoir une bonne relation avec leurs chefs – pas tous – même qu'antérieurement il y a eu des gens qui n'ont fait aucun compromis avec le parti communiste. Ils n'ont jamais fait de louanges, ils ont dit les choses, sous une forme voilée pour ne pas trop fâcher, mais ils ont été des gens dignes.

C : Il y avait à ce temps-là l'idée qu'il fallait avoir une meilleure relation avec la direction?

S : Dans ce temps-là, à cause de la conjoncture du temps... je dirais... il y avait beaucoup d'exemples lorsque l'employé était promu sans aucune qualité et seulement parce qu'il s'entendait bien avec le chef, car le chef n'avait pas envie d'être critiqué par des employés. La critique fâchait terriblement, elle était un affront extraordinaire. De nos jours les gens sont plus libres, ils se sentent plus libres et ils disent ouvertement leurs quatre vérités. C'est clair qu'il y a une certaine réticence de parler devant le chef, mais généralement, ils n'hésitent pas de parler ouvertement ou de mettre le point sur les « i », comme on dit. Auparavant il fallait être fou, entre guillemets bien sûr, pour faire une telle chose, car on risquait beaucoup. Et, comme j'ai déjà dit, il y a une partie des personnes plus âgées, c'est mon opinion, qui essayent d'établir une bonne relation avec le chef, pensant que celui-ci les comprendra dans telle ou telle situation et qu'il tolérera quelques petits défauts. En ce qui me concerne, j'ai éloigné généralement, le long de ma carrière de manager, toutes les personnes qui ont fait des promotions imméritées ou qui ont créé des facilités imméritées aux employés... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Un autre acteur puissant qui a beaucoup influencé le maintien des anciennes façons de fonctionner sur les lieux de travail sont les syndicats de l'industrie automobile. Leur rôle a radicalement changé, mais leur pouvoir de négociation avec le patronat est encore significatif. Ainsi, avant 1989, le syndicat avait un important rôle de régulation politique. Le point de vue des travailleurs était imposé à la direction. Celle-ci devait obéir aux demandes du syndicat, parce qu'il représentait « les intérêts des travailleurs » et, implicitement, les intérêts du parti communiste dans les entreprises (Krilov, 2008). Maintenant, les syndicats de l'entreprise C exercent une forte pression sur la direction pour imposer et maintenir le contrat collectif de l'industrie. Les managers considèrent que les syndicats sont très protecteurs et rétrogrades et que, à la limite, cela peut nuire à la performance de l'entreprise. Ils donnent comme exemple l'indemnité d'ancienneté allant jusqu'à 25 % du salaire pour une expérience de plus de 20 ans de travail, qui a été imposée lors des négociations du contrat collectif de travail (l'équivalent roumain, mais étendu au niveau d'un secteur économique, de la convention collective de travail telle que l'on connaît au Québec).

Hormis son caractère protecteur, le paternalisme a été associé à deux manifestations potentiellement nuisibles à la relation employé-employeur que sont la tendance autocratique et la protection à tout prix de quelqu'un, indépendamment de ses qualités, ce qui constitue du favoritisme ou « du népotisme » (Boruz, 2008).

L'autocratie semblait plutôt présent dans les entreprises roumaines du passé (Preda, 2007). Ce que nous avons observé dans les entreprises de notre étude n'est pas une préférence pour une obéissance aveugle envers l'autorité, mais le penchant des employés pour un leadership fort. Lors de nos discussions sur le sujet des liens hiérarchiques, la plupart de nos interlocuteurs ont manifesté leur admiration à l'égard des managers qui connaissaient leur profession et qui savaient s'imposer devant leurs subalternes. Cela est en accord avec les résultats de l'étude interne sur la culture organisationnelle et la satisfaction interne réalisée dans l'entreprise C, qui relèvent que 81 % des répondants ont été d'accord avec l'affirmation que « Seulement une entreprise gérée d'une main forte peut avoir du succès dans les conditions actuelles ». La même préférence pour une gestion forte a également été mise en évidence par la recherche réalisée en 2010 par Pandelica, Pandelica et Dabu sur un échantillon de 1005 personnes (881 employés et 124 cadres) travaillant pour 11 entreprises de tailles moyennes et grandes œuvrant dans plusieurs industries roumaines.

Pour ce qui a trait au favoritisme comme manifestation du paternalisme, il est bel et bien encore présent dans le secteur automobile. Comme nous l'avons constaté, ce comportement se manifeste sur deux volets. Une employée de longue date de l'entreprise C remarquait que, dans l'industrie, il existe encore des embauches qui sont faites suite aux interventions, surtout de l'extérieur des entreprises. L'interlocuteur appelait ces personnes embauchées en contournant le processus régulier de sélection « des téléphonés » (i.e. des individus, dont l'embauche a été demandée par téléphone, une pratique répandue pour des cas de demande de

favoritisme). Toutefois, les « téléphonés », une fois devenus employés, doivent répondre aux mêmes critères de performance que le reste de leurs collègues. Le deuxième volet, qui suscite beaucoup de mécontentement parmi le « middle management », représente la protection qui est offerte à des individus assez hautement placés dans la hiérarchie et qui ne méritent pas, selon leurs collègues, cette position. Ils ne la méritent pas soit parce qu'ils n'ont pas la compétence requise, soit parce qu'ils ne font que des efforts d'apparence pour répondre aux demandes de leur poste, en se basant sur la bienveillance de leur protecteur :

« C : Dans le fonctionnement de l'entreprise et dans la direction des ressources humaines, il y a encore des réminiscences du passé?

S : Sincèrement, oui. Parce qu'il y a certaines personnes qui se trouvent dans des postes clé et qui tolèrent certains employés. Je parle de mon point de vue, car je connais tout le personnel à-peu-près entièrement... et on garde encore quelques personnes qui sont liées à des personnes clé dans l'entreprise... De ces personnes-là, on pourrait se dispenser sans problème à tout moment. Oui, il y a encore des employés protégés parce qu'ils ont des liaisons à haut niveau. Il y en a assez, oui, pas comme jadis, mais il y en a quand même... »

[...]

C : Cela est donc resté du temps passé?

S : Eh oui, à ce temps-là aussi, la promotion était faite par des critères politiques ou par toutes sortes d'interventions, népotismes et ainsi de suite. Maintenant, ces cas ont été réduits, c'est vrai, il y en a très peu, mais il y en a [...]. Eh bien, cette différence, en ce qui me concerne, je ne la ferais pas. J'introduirais un système équitable par rapport à la valeur de l'individu, sans rien à voir avec l'âge, mais seulement avec ce qui reste après soi... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Pour synthétiser, les comportements de protection au sein des entreprises du secteur automobile revêtent d'une forte composante culturelle en Roumanie. Dans les légendes populaires, des figures historiques glorieuses sont porteuses d'une histoire de bravoure. Plus récemment, cette image de leader charismatique et emblématique

est descendue dans les lieux des entreprises. La préférence des employés roumains pour des managers ou des entreprises protecteurs se manifeste encore, ainsi que leur désir d'avoir des managers qui gèrent d'une main forte. Cela est d'autant plus valable dans des temps marqués par des changements majeurs et d'instabilité, telle qu'était la situation en Roumanie au moment de la réalisation de notre recherche. De cette manière, comme le soulignent Napier et Tomas (2004), les parties de la relation d'emploi sont plus rassurées puisque chacun connaît qui est le décideur, et les actions des participants deviennent plus prédictibles.

Nous avons remarqué chez les employés rencontrés, d'un côté, l'engagement et le désir de participer aux décisions concernant le sort de l'entreprise, et d'un autre côté, le besoin de protection et de se faire rassurer dans des temps d'incertitude.

Le maintien de la protection sur les lieux de travail a été encouragé par l'intervention de l'État et par le système législatif qui a favorisé, pour la plupart du temps dans les vingt dernières années, plutôt les employés que les employeurs roumains.

Si la sécurité et la stabilité figurent parmi les préférences des employés du secteur automobile roumain, des comportements hérités du passé à l'allure de corruption, comme des embauches réalisées sur la base du cercle de connaissances, indépendamment de la valeur professionnelle du candidat, ou la protection d'employés moins compétents par des gens situés en haut de la hiérarchie de l'organisation, les irritent et les démobilisent.

4.3.2 Logique paternaliste, dimension hiérarchie

Les résultats de notre recherche indiquent que l'acceptation et le respect de la hiérarchie et l'obéissance aux règles et à la discipline représentent des obligations essentielles des employés des entreprises que nous avons étudiées. L'autorité et les règles sont acceptées sans équivoque par tous les employés (voir le Tableau 4.1). Par exemple, cette autorité est considérée comme légitime par les employés de l'entreprise C, ex-entreprise d'État, et premièrement celle de la haute direction, puisque celle-ci a été choisie librement et a fait ses preuves au fil du temps, tel que le montre le passage suivant :

« S : ...par conséquent, 48 % des actions étaient déjà privées par l'intermédiaire du système MEBO, les autres 52%, on les avait achetées en 2000, donc à ce moment-là, l'usine est devenue 100% privée.

C: L'attitude des employés a changé après cela?

S: Elle a changé dans le sens que, après cela, tous ont pris conscience qu'ils étaient des actionnaires et que le sort de la compagnie dépend de chaque geste de leur part. Donc, cette compagnie pouvait se maintenir sur le marché à condition que l'on obéisse strictement au conseil de direction de C. On a changé quelques directeurs, mais parce que les anciens sont partis par eux-mêmes ou qu'ils sont retraités. Le directeur de la qualité et le directeur des achats sont partis, d'autres les ont remplacés, le directeur technique était à la retraite et un autre est venu à sa place, mais en général, ce sont les mêmes gens qui ont été reconfirmés chaque fois, et les actionnaires ont été ouverts vers ces gens parce qu'ils ont vu que l'usine commençait à changer son trend, ayant ces gens à son gouvernail. Mais à une seule condition : leur obéir. Ils se sont rendu compte du fait que, détenant des actions de l'usine, ils y ont investi leur argent et s'ils ne respectent pas ce qu'on leur dit, s'ils ne font pas leur travail comme on leur dit, les actions de C. pouvaient aller à la baisse, il y avait le risque de faire faillite et ils pouvaient perdre tout leur argent. On avait en vain souffert pendant quelques années pour pouvoir payer son crédit et posséder des actions, bénéficier du fait qu'on les a achetées pour 1000 lei tandis que maintenant elles valent de 4500 à 6000 lei. L'argent investi était six fois à la hausse, ce qui représentait une chose importante. À un moment

donné, les actions de C étaient très hautes. De 1000 lei, elles valaient maintenant 24000. Donc 24 fois plus hautes.

C: À la Bourse de valeurs?

S: Oui, à la Bourse de valeurs. On a fait enregistrer C à la bourse dès le moment de sa privatisation. Tout est transparent, on sait quel est le chiffre d'affaires, la production, la balance. 2000 a représenté vraiment un tournant. C'était le moment où la direction, ayant le nez fin et sans avoir la barrière du ministère auquel on devait rapporter et justifier chaque pas : c'était la folie à ce moment-là. Pour avoir une comparaison : en 2000 le chiffre d'affaires était de 12 millions et on avait obtenu environ 40 millions, après quoi, en quelques années, en 2003, notre chiffre d'affaires était de plus de 100 millions. C'est ce que la privatisation à 100% a représenté. L'État ne s'y mêlait plus, ce n'était plus son affaire. Le conseil actuel qui a été élu est formé par des gens très capables, qui ont de la stratégie à long terme et qui savent ce qu'ils veulent faire de la compagnie. Ils ont présenté cette stratégie aux employés, par l'intermédiaire du programme des actionnaires, et ont présenté cette stratégie aux syndicats. On a très clairement établi et analysé les objectifs, par service et chaque département a un management qui porte sur ces objectifs. Chaque objectif a été réparti par département et chaque département, à son tour, a réparti son objectif jusqu'au dernier employé. De sorte que, si chaque employé a rempli son objectif, on ait pu réaliser l'objectif spécifique de la direction. Finalement, on a réalisé tous les objectifs spécifiques et le dérivé de l'objectif général a été rempli. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Dans l'entreprise B, filiale d'une multinationale, l'acceptation de l'autorité se fait sur la base du professionnalisme dont tous les niveaux hiérarchiques font preuve. Sans exception, les employés que nous avons rencontrés ont parlé du respect qu'ils portaient aux supérieurs hiérarchiques, grâce à leurs compétences professionnelles. Ils voyaient en leurs managers des exemples dignes d'être suivis.

En ce qui concerne les cadres, ils se sont assumé l'obligation de motiver et d'appeler les subordonnés à l'ordre et de participer à des formations pour combler les déficits d'habiletés en leadership. Il est à noter qu'à l'époque de l'économie centralisée, l'emploi pour tous étant garanti, même imposé par le régime, le management des entreprises de ce temps-là n'avait ni le pouvoir, ni la détermination de régler tous les

écarts de comportement détectés sur le lieu de travail. Cette attitude constituait ce que Myant et Grahokoupil (2011) appellent « le paradoxe managérial » de l'époque communiste. Les dirigeants des entreprises communistes jouissaient d'un grand pouvoir personnel à l'égard des fonctions managériales d'organisation et de contrôle, mais peu de pouvoir en ce qui concerne la fonction de direction, donc de faire des licenciements et, implicitement, de gérer les comportements contre-productifs dans leurs entreprises.

Quand ces entreprises se sont tournées vers l'économie de marché, elles n'ont pas pu garantir l'emploi à vie et ont été obligées, sous la pression de la compétition et de la performance, de décréter la « tolérance zéro » à l'égard des comportements « déviants » (ou contreproductifs) au travail comme la consommation d'alcool, l'absentéisme sans motivation ou le vol des biens de l'entreprise :

« [...] Et on a survécu de cette manière, bien sûr, par les départs de personnel inhérents, étant donné que le manque de production a impliqué le fait de ne pas pouvoir maintenir six personnes par poste, comme auparavant. Et comme ça, petit à petit, on a fait des épurations, beaucoup d'employés sont partis, tout comme je vous l'ai déjà dit, par leur propre décision, et d'autres ont été forcés d'y renoncer. On a pris aussi quelques mesures disciplinaires très fortes, en '95-'96 [...] Après '90, les tâches avaient déjà commencé à être plus concrètes et beaucoup plus contrôlées. Si on ne faisait pas son travail, on risquait d'être mis à la porte. À ce moment-là, la direction n'avait aucune restriction de congédier toute personne qui n'avait pas rempli ses tâches de service. Après 90, si on avait reçu une tâche à remplir : on doit faire ça et ça et ça, il aurait fallu avoir une raison bien argumentée pour ne pas accomplir ses tâches. Ce n'était pas une honte de dire qu'on ne savait pas faire telle ou telle chose, mais il ne fallait pas attendre la constatation que son travail n'avait pas été accompli. Il fallait tout simplement dire : « Vous savez, j'ai eu besoin de secours ou j'ai besoin de ressources ou j'ai besoin de cela ou cela ». On trouvait le support, mais il fallait accomplir ses tâches, mais dans les ateliers, il y avait le risque des accidents, car les machines étaient comme elles étaient par ce temps-là, elles n'étaient pas performantes comme celles qui existent actuellement et on n'était pas encore équipé des systèmes de sécurité pour la protection des opérateurs contre les accidents. Le risque d'accidents était très

grand. Le département des ressources humaines a entrepris une action de type Police - circulation routière - on a vérifié l'alcoolémie à la fiole, après quoi on a congédié des dizaines voire centaines de personnes. Tout simplement la fiole est devenue verte, procès-verbal, le lendemain..., rupture du contrat de travail par licenciement. Cela a été le moment où on a réussi à arrêter ce fait, car aujourd'hui on ne boit plus dans l'usine. Eh, s'il y a un tel qui a dans son vestiaire une petite bouteille et son chef d'équipe voit son nez rouge..., on en a eu de tels cas de licenciement. Mais ce moment-là a représenté l'instauration de la normalité, du moins de mon point de vue, car je suis depuis tant d'années chez C, en tant que firme qui veut mériter le nom de compagnie sur un marché industriel! » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Pour ce qui est les obligations des employeurs par rapport à la hiérarchie, ils se sont engagés à donner le droit à la parole aux employés, de les consulter et de mettre en place une gestion plus respectueuse des travailleurs. À cet égard, l'entreprise C a fait des efforts considérables pour faire le virage vers une gestion plus ouverte et plus respectueuse des employés. Ainsi, la direction a pris des mesures pour, premièrement, mettre tous les partenaires internes au courant de la stratégie qu'elle proposait et leur communiquer continuellement les objectifs poursuivis et le changement de ceux-ci :

« Comment dire..., les choses n'ont pas évolué simplement, d'une année à l'autre, elles ont eu une évolution continue, mais elles ont mis beaucoup de temps à le faire, et je pense que cela a été une réussite. Mais cette réussite est due finalement à la communication. Car C a bénéficié d'une bonne communication, c'est-à-dire permanente : chaque semaine, notre directeur général rencontre le conseil du syndicat. Il y a eu 6 syndicats chez C, ben, maintenant il y en a moins, seulement 3. Mais il existe un dialogue permanent et une communication « face à face » de tous les membres de la direction avec la base de la pyramide, avec les opérateurs directement, et non pas par l'intermédiaire des autres niveaux hiérarchiques.

C : Et quel est le sujet de ces discussions?

S : Les sujets principaux concernent la satisfaction du client. C'est en premier lieu, parce que les problèmes liés à ce sujet doivent être résolus sur place, immédiatement... et ensuite il y a bien sûr... ou, enfin, les sujets concernant la bonne marche de la compagnie. Les gens sont informés de quelles sont les

stratégies à venir, à court ou à long terme, quels sont les résultats, les possibles dangers... ou quelles sont les opportunités... Et comme je l'ai déjà souligné, généralement c'est une information qui, pour ne pas arriver d'une manière dénaturée chez tous les employés, est assez souvent faite par le directeur général lui-même. Il y a aussi ces panneaux de communication, mais les gens les lisent assez rarement, et aussi les discussions au syndicat. Parfois, il n'y pas de sujets... bon, intéressants ou tout simplement ils ne sollicitent pas de réunion, mais le directeur général considère qu'il est très important que les gens soient tenus au courant de tout ce qui se passe dans l'entreprise, quelles sont..., ben, les orientations à venir, quels résultats on a obtenu les derniers temps...

C : Et ils sont collaboratifs?

S : Ah, oui, oui. C'est ainsi que nous avons réussi... autrement, dans une compagnie qui a eu un syndicat si puissant, on n'aurait pas pu réussir. Par conséquent, de cette manière on a réussi à changer les choses. Eh, oui, c'est clair que le syndicat n'a pas pu ne pas appuyer les orientations de la direction, il n'a pas pu ne pas tenir compte du fait que nos clients sont..., je dirais, parmi les plus grands acteurs de l'industrie de composants automobiles. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Elle a également pris des mesures pour impliquer tous les employés à la prise de décisions et pour leur donner la possibilité de s'exprimer, donc le monopole que seule la direction avait sur la prise de décisions a été rompu, et le droit à la parole a commencé à être instauré :

« C : Vous voyez une différence par rapport à ce qu'il y avait auparavant?

S : C'est une grande différence, car auparavant, un directeur se faisait très rarement de soucis pour ce que ses employés disaient ou pour leur réaction. En fait, il n'était qu'un levier, s'il recevait une tâche de parti ou une tâche par ligne d'État, ministre, centrale industrielle, car il y en avait beaucoup par ce temps-là, il ne pouvait ne pas se soumettre à l'ordre. Au cas où il était une personnalité, que sais-je, il pouvait négocier en quelque sorte, mais en très peu de cas il obtenait quelque chose. En général, les plans communistes étaient, comme on dit, intangibles, on n'y pouvait rien faire. Pourquoi? Parce que personne n'avait la capacité et le courage de changer quelque peu que ce soit, personne n'assumait aucun risque, et déjà la différence est grande. C'est sûr qu'on tenait même alors compte (mais c'était plutôt d'une manière

déclarative) du fait que les gens aient été contents. Mais en fait, si on prenait des mesures contre les gens, personne ne leur demandait s'ils en étaient contents ou mécontents et ils n'avaient aucun mot à dire. D'ailleurs, il n'y avait pas d'occasion pour exprimer son opinion, son point de vue... lors des séances on n'avait pas le droit de critiquer, sur les murs il était interdit d'écrire, car le jour suivant, la Sécurité (n.c. la police politique de l'époque communiste en Roumanie) te dépistait, et tout ce qu'on réclamait dans une entreprise, se retournait contre soi-même. Par exemple, je connais un ingénieur très capable qui a formulé des critiques, et non pas à un très haut niveau, je dirais au niveau de la compagnie, un certain état de choses, et après deux mois on l'a forcé à se muter... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Le caractère de la relation hiérarchique, tel qu'il est promu par la direction et perçu par les employés, se doit d'être plus respectueux envers les salariés, afin de préserver leurs droits et leur dignité. Selon la direction, assurer un environnement de travail sécuritaire et un climat organisationnel exempt de conflits majeurs fait également partie de ses devoirs :

« C : [...] quelle est la relation entre les cadres et le reste des employés, comment les employés voient-ils cette relation d'obéissance envers l'autorité, disons?

S : Il y a de bonnes relations, car... je n'ai jamais permis au middle management... ou, pour mieux dire, il y a eu un signal très clair venant du sommet, que les gens doivent être respectés, qu'ils doivent être traités avec dignité. Je dirais qu'il existe une bonne relation à tous les niveaux. Oui, on suppose que tout le management soit professionnel et qu'il ne se comporte pas d'une manière, disons, non professionnelle... Il faut bien sûr souligner que chaque manager a son propre style pour influencer, un est plus autoritaire, l'autre est – que sais-je – un peu plus démocrate, mais le dialogue constitue l'arme principale. En général, il n'y a pas de conflits et on ne perçoit pas du tout le management, ainsi comme quelques études le précisent, comme un management autoritaire qui impose des règles à tout prix du point de vue social, ou sans tenir compte de certaines catégories qui auraient pu être frustrées par une décision. Par conséquent, tout est OK. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Héritage du passé du paternalisme, dimension hiérarchie.

Lors de l'analyse des entretiens menés avec les managers, tous niveaux confondus, nous avons pu observer des différenciations par rapport à la mise en pratique des rôles de gestion. Si l'idée qu'un manager devrait être un professionnel de son champ d'expertise fait l'unanimité, autant pour les employés que pour les managers eux-mêmes, exercer l'autorité dans les cas d'indiscipline ou de non-réalisation de la performance semble produire un malaise chez les gestionnaires, surtout ceux de deuxième niveau.

Ce malaise vient du fait qu'ils se perçoivent eux-mêmes en premier lieu comme des employés, avant de s'identifier comme porteurs d'autorité. Les managers de première ligne (i.e. les « régisseurs » ou les superviseurs) et ceux de deuxième niveau, comme les chefs de ligne ou de département, sont pour la plupart issus des employés du plancher qui se sont fait remarquer grâce à leurs compétences professionnelles. La majorité d'entre eux n'ont pas acquis des compétences de leadership comme la communication, la gestion des équipes de travail ou la gestion des conflits. Dans ces circonstances, ils se sentent plus à l'aise à motiver et à récompenser qu'à appliquer des sanctions à leurs subordonnés :

« La plus difficile des choses est de travailler avec les gens. [...] c'est difficile au moment où on doit sanctionner quelqu'un. Je n'ai pas encore eu de tels problèmes. De ce point de vue, je considère avoir eu de la chance. J'ai eu quelques problèmes avec quelques collègues qui n'avaient pas compris qu'il fallait être à la hauteur des attentes, comme on dit... Quoiqu'on leur eût expliqué, qu'on leur eût dit, quoiqu'ils sussent quoi faire, ils ne le faisaient pas... À un moment donné, j'ai même renoncé et j'ai procédé moi-même à le faire... Mais pas à pas, ils ont décidé par eux-mêmes de quitter la compagnie, ou ils ont été forcés de le faire... En ce moment, nous sommes une équipe assez bien soudée, ayant une mentalité correcte..., 80-90 % de nos employés correspondent aux exigences du poste. On n'a pas encore de problèmes de ce

genre, seulement certains petits incidents, mais c'est tout... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Qui plus est, nos observations de terrain montrent la présence d'un décalage apparent entre l'existence des niveaux hiérarchiques et le pouvoir qui y est associé. Cette réalité, à première vue paradoxale, affiche des niveaux hiérarchiques clairement délimités (management de 1^{er} niveau, de 2^e niveau et la haute direction, dans le cas des entreprises que nous avons analysées), mais un niveau de pouvoir significatif qui est seulement l'apanage de la haute direction.

Par exemple, nous avons été étonnée de constater que, dans l'entreprise C, les gens n'accordaient pas leur entière confiance à la direction, malgré sa contribution décisive à la survie de l'entreprise et en dépit de l'immense autorité qu'elle revêtait aux yeux des employés :

Témoignage 1 :

« C : En ce qui concerne l'attitude des employés, percevez-vous un changement par rapport à leur attitude d'il y a 20-15-10 ans ?

S : Oui, il y a un changement, positif et négatif aussi. Il y a un changement positif parce qu'ils ont commencé... disons, à être orientés, ah, oui, c'est clair que ce niveau même est discutable, mais ils sont quand même orientés vers le client. Car, selon des questionnaires sur la satisfaction remplis annuellement par tous nos employés, on peut conclure qu'environ 80% d'entre eux ont compris l'exigence du client et ils ne tournent pas le dos au client. Mais on sait, bien sûr, qu'il y a toujours une différence entre les déclarations et les faits.

C : Mais pourtant, c'est une grande différence par rapport à ce qui se passait auparavant...

S : C'est une grande différence parce que tout employé n'ignore pas que son salaire est indissolublement lié à la satisfaction du client. Cent pour cent ! Il y en a peut-être parmi eux, une petite partie qui considèrent l'entreprise comme

un État social et qui se disent : ne t'en fais pas, les managers vont se débrouiller...

C : Il en existe encore avec de telles idées?

S : Oui, oui, une petite partie d'entre eux continuent à croire qu'il y a de l'argent caché dans la balance des comptes, que l'argent existe, mais qu'on ne le leur donne pas. On a eu bien sûr beaucoup de discussions à ce sujet au fil du temps, quand ils disaient : voilà combien il est grand, le profit..., oui, mais ce profit-là doit aller au développement. On ne peut dépenser tout ce qu'on gagne pour les salaires, parce que le but de la compagnie n'est pas social, uniquement pour payer les gens. Si on ne fait pas de profit, la compagnie est fermée et les gens vont au chômage. Notre but est de rester sur le marché, tous les actionnaires doivent être contents, même si le management détient le bloc de contrôle des actions. Et c'est pour cela qu'on doit se développer. Et c'est peut-être cela qui a été la grande chance de C, le fait que les actions – un bloc de contrôle – ont été achetées par des managers qui ont su joindre les intérêts du management à ceux des actionnaires. Ah oui, même avec d'autres actionnaires cela aurait pu être aussi bien, mais ils auraient demandé leurs dividendes à la fin de chaque année... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Témoignage 2 :

« Comment vous dire, je vais vous donner un exemple, du point de vue personnel les résultats ne sont pas ceux attendus, et non pas nécessairement ayant de très hautes cibles, mais vraiment ils ne sont pas ceux attendus. Je pourrais dire qu'autre part, chez une autre compagnie, ces résultats pourraient être meilleurs. Mais chez C, les gens ne s'expriment pas, ils n'expriment ni leurs angoisses, ni leurs propositions, ils ne les expriment pas directement.

C : Ah, non? Même s'ils sont stimulés d'une manière quelconque?

S : Même s'ils le sont..., sauf s'ils font grande confiance à quelqu'un. C'est pour cela que j'ai choisi de rester chez C, parce que je me trouve très près du moment de la confiance, qu'on me fasse confiance.

C : Confiance, en quel sens?

S : De me faire confiance si je leur dis de sortir de chez soi et tourner à gauche car c'est beaucoup mieux qu'auparavant parce que les rues ont évolué. Jusqu'hier il y avait des feux de circulation, maintenant il y a des carrefours giratoires et il vaut mieux prendre la route que j'indique... Voilà, je m'attends qu'ils le fassent » (Gestionnaire, moins de 40 ans, entreprise C).

Cette attitude ambiguë pourrait être la résultante du comportement imposé aux gestionnaires dans les entreprises de l'économie centralisée par le système de l'emploi à vie, quand ils avaient beaucoup de pouvoir personnel pour négocier l'allocation des ressources et l'organisation du travail, mais très peu de pouvoir pour discipliner les employés (Dalton et Kennedy, 2007).

La préservation de ce déséquilibre des rôles a continué longtemps après le passage à l'économie de marché dans l'entreprise C, à cause de la peur qu'un comportement plus ferme de la part du management amène des troubles à l'intérieur de l'entreprise :

« S : ... il y a même eu une période, comment dire..., où surtout le middle management ne s'est pas impliqué, ils étaient si timorés qu'ils ne savaient quelle attitude adopter. Qu'ils soient exigeants, qu'ils adoptent une attitude collaborative, oui... qui nous a coûté cher, car – comment dire – eux-mêmes ne savaient pas quelle voie prendre. On les a conseillés, on leur a demandé de s'impliquer, d'être fermes, de sanctionner ou de motiver, selon le cas. Quant à la motivation, ils l'ont faite, mais ils n'ont pas sanctionné personne car dans ce temps-là il y avait des temps troubles en Roumanie, avec de graves conflits sociaux dans les grandes entreprises et les gens n'ont pas voulu prendre le risque de s'y mêler. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Pour ce qui est de la communication comme élément essentiel de la gestion des entreprises dans une économie concurrentielle, elle est encouragée, si on regarde le discours managérial de l'entreprise C. Cependant, les employés perçoivent un écart entre le discours et la réalité organisationnelle de l'ancienne entreprise d'État. Pour eux, cette rupture est perçue comme un non-respect des principes de justice, ce qui amène des sentiments de frustration et de mécontentement :

« C : Mais qu'est-ce qu'une compagnie devrait entreprendre pour ses employés?

S : Leur offrir une stabilité, je suppose, tant qu'ils correspondent aux exigences et qu'ils y font face, en accomplissant toutes leurs tâches... Je dis ça, mais j'ignore ce qui se passe chez d'autres compagnies, je ne sais pas si

c'est bien de parler... (pause)... il faudrait avoir plus de liberté de s'exprimer... Avoir la certitude qu'on peut dire ce qu'on pense, d'avoir des opinions ou des propositions différentes... Au moment où on a une conception différente (par rapport à celle de la direction), pouvoir s'exprimer ouvertement, sans peur qu'on l'interprète d'une manière erronée...

[...]

S : Cela peut dépendre d'un chef à l'autre, pas nécessairement le haut niveau, mais le middle management qui est en contact direct avec les employés devrait le permettre... La haute direction n'est pas censée connaître tous les problèmes des gens... Je dis que le vrai problème est au niveau du middle management. Les gens ne sont pas ouverts, ils n'ont pas le courage de s'exprimer. Beaucoup d'entre eux prennent les choses comme elles viennent, ils accomplissent ce qu'on leur demande... Cette pression sur les gens, concernant la qualité, les normes à accomplir, tout cela ne va pas changer, car on doit résister sur le marché... Mais j'affirme que c'est ici le problème : que les employés puissent aborder plus ouvertement les membres de la direction, qu'ils disent quels sont leurs problèmes, qu'ils ne soient plus effrayés tout le temps que..., vous savez, cela pourrait se retourner contre eux-mêmes. Même s'ils ont ou non raison... Il n'existe pas de disponibilité d'être écouté et si on a une opinion différente, il ne faudrait pas avoir tout le temps peur de l'exprimer... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

En dépit de la discussion ouverte des termes du contrat psychologique lors du processus d'embauche et de l'effort d'éducation déployé par l'entreprise, certains employés persistaient à avoir des comportements qui étaient tolérés auparavant, mais qui ne le sont plus actuellement. La réponse de l'employeur au manque de discipline est prompt :

« S : Par ce temps-là (n.c. à l'époque de l'ancien contrat social), j'observais... les gens venaient parfois au travail grisés, le contremaître ou le chef les couvrait. À présent, il n'y a pas de discussion. T'as fait une faute, au revoir, on se sépare! Si on n'est pas sérieux, on ne fait pas son devoir, automatiquement on doit quitter la place. C'est une énorme différence. À mon avis, c'est bien, parce qu'autrement, on ne peut atteindre son but, ce qu'on veut produire, ce qu'on veut réaliser. Lorsqu'on mise sur le mauvais cheval, on ne peut rien gagner. Mais par ce temps-là, on le faisait, on acceptait cette situation. J'ai eu des collègues couverts par le chef, il les faisait partir ailleurs

ou chez eux. Même ici, j'ai rencontré pendant ces quatre ans des gens qui se sont trouvés dans des situations pareilles, mais on s'est séparé rapidement. Ils ont dû simplement s'en aller. À regret, mais conscients de leur faute. Oui, on peut accepter : « Eh ben, l'erreur est humaine, mais pas à tel degré »...

[...]

C : Mais quels autres défauts provenant du passé les gens avaient-ils? Autres mauvaises habitudes, outre l'alcool?

S : Le coup de téléphone, du type : je vais arriver plus tard... ou voilà, j'ai pas pu venir car j'ai mal au dos. On planifie dès le jour antérieur tous les gens, et réfléchissez à ce que cela pourrait signifier : recevoir cinq coups de fil à la fois : « M'sieur, j'ai pas pu venir aujourd'hui, parce que... j'ai pas pu... ». On n'est pas absurde, il y a des cas imprévus, des problèmes personnels peuvent apparaître à l'improviste, des maladies, problèmes d'un membre de la famille, mais : « hier soir j'ai été à la guinguette et ce matin je ne me sens pas bien »... On n'accepte pas ces choses, ce qu'auparavant, on l'a déjà dit, on acceptait, maintenant c'est tout à fait inacceptable. On acceptait de la boisson, même à l'intérieur de l'usine, on buvait de l'alcool même pendant la pause de travail. Le contremaître était dans son bureau et ils buvaient pendant leur pause... On le tolérait, mais actuellement cela est totalement interdit. On n'en discute pas! » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise B).

En bref, le respect de la hiérarchie a toujours été présent en Roumanie. Sa persistance fut facilitée autant par la tradition familiale, où le respect du père et des aînés prime, que par le système d'enseignement, lui aussi imprégné par la distance qui sépare le professeur de ses étudiants (Constantiniu, 2011).

Sur les lieux des entreprises, les niveaux hiérarchiques « classiques » du management (c'est-à-dire les superviseurs, les cadres et la direction) sont universellement présents. Nonobstant le type de managers, dans la vision générale, ils sont perçus premièrement comme maîtres de leur champ d'expertise, avant d'être jugés en tant que gestionnaires.

Si la hiérarchie semble être respectée, une dissonance entre le positionnement hiérarchique et la détention de pouvoir qui normalement lui est associée a été remarquée, de sorte que le pouvoir se concentre plutôt du côté de la haute direction, au détriment des autres paliers hiérarchiques. Le *middle management* perçoit une perte de son pouvoir qui est, à cause de la gestion de style paternaliste, volée par la haute direction de l'entreprise.

En ce qui concerne les responsabilités associées à la fonction managériale, à cause du manque d'expérience dû au passé communiste, où toute activité économique était centralisée, et au passé récent marqué par des mouvements sociaux, les managers de l'industrie automobile roumaine préfèrent davantage récompenser et motiver, et moins exercer la fonction de contrôle et suivi des performances.

De manière culturelle, les roumains sont méfiants à l'égard des bonnes intentions de ceux en position d'autorité, même si ces derniers ont fait leurs preuves dans le temps ou s'ils travaillent dans des multinationales avec des pratiques de gestion des ressources humaines transparentes et standardisées. Ce manque de confiance est alimenté par des comportements hérités du passé communiste, comme ceux d'offrir des promotions non méritées ou d'embaucher des personnes sur la base de recommandations en contournant le processus de sélection régulier.

4.3.3 Logique paternaliste, dimension esprit communautaire

Comme la plupart de ses voisins, la Roumanie possède une histoire villageoise millénaire (Dalton et Kennedy, 2007). À travers plusieurs vagues d'agressions de la part des populations migratrices ou des empires avoisinants, elle a gardé son identité sociale en ayant toujours comme refuge le village (Boruz, 2008). La communauté villageoise a représenté pour les roumains, à travers les siècles, une source d'entraide

aux travaux agricoles ou domestiques, et du soutien contre les ennuis de la vie (Constantiniu, 2011). C'est donc à l'intérieur de ce groupe que l'individu construisait son identité culturelle et sociale et qu'il recevait du support, du réconfort, de l'aide et de la reconnaissance.

Plus tard, au vingtième siècle, lors du processus d'industrialisation et de la création des entreprises de l'économie planifiée, cet esprit communautaire a été transféré aux lieux des entreprises en même temps que les travailleurs, qui ont délaissé leurs villages pour s'installer dans les villes.

L'esprit communautaire manifesté en Roumanie, tel qu'il ressort de nos lectures et nos entretiens sur le terrain, revêt une forte composante de solidarité, fraternité et entraide. Ce soutien que la communauté offre à l'individu l'aide à survivre et à fonctionner en société. Pourtant, l'individu dans cette société n'est pas soumis aux intérêts du groupe. Selon nous, il s'appuie sur les membres du groupe pour arriver à ses fins en offrant à son tour son soutien aux autres membres, pour qu'eux aussi réalisent les leurs.

Il se différencie, à notre sens, du collectivisme, tel qu'il a été présenté dans les œuvres de Hofstede. Selon Hofstede (1980, 2010), le collectivisme est une manifestation culturelle où les intérêts de l'individu sont remplacés par ceux de l'endogroupe (celui dont la personne est membre, c'est-à-dire « notre groupe »), des intérêts qui priment par rapport à ceux des exogroupes (i.e. « les autres groupes »). Dans cette conceptualisation, le groupe, même une entreprise, est vu comme une grande famille (l'exemple le plus concluant étant la Chine). Dans une famille, on protège et on privilégie « les nôtres » au détriment « des autres », même dans des situations embarrassantes ou désavantageuses pour le groupe en cause, puisque « on n'abandonne pas son enfant » (Hofstede *et al.*, 2010, p. 148).

Dans le cas de l'esprit communautaire, on ne protège pas à tout prix ceux qui font partie de notre groupe, mais on essaie de les aider et de les soutenir s'ils en ont besoin, par souci de solidarité.

Les entreprises de l'époque communiste remplissaient d'importantes fonctions sociales. Elles étaient de « grands villages », parfois avec des milliers d'employés qui remplissaient leur devoir de travailler. Au-delà du gagne-pain, l'entreprise constituait une place où on passait une importante période de la vie (en effet, toute la vie active, vu le manque de mobilité en emploi) et où on se faisait des amis de longue durée. Les entreprises communistes consommaient une partie de leur argent pour des activités sociales comme la construction de maisons (qui étaient louées à des prix modiques à leurs employés), pour l'organisation de manifestations sportives ou culturelles et la construction de chalets et de maisons de vacances pour les employés (Myant et Drahokoupil, 2011). Donc, les employés de la même entreprise avaient de nombreuses occasions de se retrouver ensemble et de continuer à développer le sentiment d'appartenance à ce groupe, qui était l'entreprise.

Comme conséquence, à l'époque communiste, les travailleurs roumains ont développé un fort sentiment de solidarité et de vie en commun à cause de la proximité induite par la cohabitation dans des quartiers conçus spécialement pour eux. Selon le contrat social de l'économie centralisée, ce sentiment de solidarité était combiné à celui de sécurité, offert par l'emploi à vie. Cela devrait, selon certains auteurs (p. ex. Napier et Thomas, 2004), contrebalancer l'acceptation de l'uniformisation des individus promue par l'idéologie communiste. Ainsi, les individus étaient portés à accepter des salaires sans lien avec leur contribution dans l'entreprise et une égalisation relative des revenus, indépendamment de leur qualification professionnelle.

Nous avons observé que, de nos jours, l'esprit communautaire prend de nouvelles formes et se modernise. Par exemple, nous avons constaté, sur les lieux des entreprises participant à l'étude, un intérêt élevé des employés pour les manifestations qui les rassemblaient tous ensemble comme, par exemple, la fête de la famille organisée les étés dans l'entreprise B. Comme le déclarait un des employés de cette entreprise, recevoir une invitation à participer à ce genre d'activités est une façon de développer l'esprit d'équipe, mais également un signe de respect de ses employés par l'entreprise organisatrice. Selon l'expérience antérieure de cet employé dans une autre entreprise, encore propriété de l'État roumain, les fêtes et les réunions étaient réservées exclusivement aux managers, les employés n'y participaient jamais.

De plus, selon le même témoignage, les fêtes organisées par son employeur actuel déclenchaient parfois l'envie d'anciens collègues, qui ne regardaient que cet aspect de son nouveau travail, en ignorant volontairement la quantité nettement plus importante de travail que chacun des employés de l'entreprise B devait déployer pour y garder sa place. Donc, ces fêtes sont bien reçues par les employés, qui les considèrent comme une façon supplémentaire par laquelle l'entreprise reconnaît leur contribution et leur implication au travail. Selon eux, les employés « méritent » ces fêtes, parce qu'ils travaillent plus pour l'entreprise.

L'entreprise C, quant à elle, a dû parcourir un long chemin pour se restructurer et arriver à un niveau de compétitivité comparable à celui des autres joueurs de l'industrie automobile. Ce chemin fait ensemble, parsemé de stress et d'efforts, a créé de forts liens de solidarité et a contribué à l'apparition de l'esprit de fierté parmi les employés, qui ont contribué à la survie de l'entreprise au fil du temps :

« Il n'y a pas eu beaucoup de compagnies à survivre pendant cette période et surtout pas à ce niveau, car notre compagnie a été un géant. Et au fil du temps, on a créé cette atmosphère de famille, pour ceux qui ont beaucoup

souffert. Il y a une sorte de..., comment dire?, solidarité collégiale de ceux qui ont travaillé ensemble tant de temps. Il y a des collectifs très bien soudés et qui socialisent admirablement et, je pense que ça, c'est un avantage.

C : Vous êtes comme une famille qui a beaucoup vu, beaucoup vécu (on rit) !

S : Tout à fait, et ceux qui sont en haut proviennent des nôtres, très peu de l'extérieur, comme une grande famille. Je pense que cela nous a aidés... Chacun est plus confiant lorsqu'on voit que les promotions sont effectuées de l'intérieur, chacun espère qu'à un moment donné son temps viendra et il aura l'opportunité d'avancer... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise B).

Nous avons donc pu constater, dans les entreprises de l'étude, la persistance de l'esprit communautaire, alimenté par des réunions formelles et informelles favorisant l'échange et la solidarité.

Nous avons remarqué également l'engagement des entreprises pour offrir des journées libres payées et d'inciter les employés à profiter entièrement de leurs vacances.

Héritage du passé du paternalisme, dimension esprit communautaire.

Pourtant, les employés perçoivent une transformation des relations interpersonnelles entre les collègues. Si, durant le système de l'économie centralisée les comportements de vie en commun étaient encouragés, ce qui se passe de nos jours dans les entreprises étudiées semble être une manifestation de l'individualisation et de l'instrumentalisation de la relation d'emploi, expression de nouveaux comportements au travail associés à la thèse matérialiste défendue par Easterlin et Crimmins (cités par Mercure et Vultur, 2010). Par exemple, un des employés de longue date de l'entreprise C, dans la cinquantaine, racontait comment auparavant les gens étaient toujours prêts à donner un coup de main à leurs collègues à l'organisation d'événements personnels, ou pour divers travaux domestiques. Lors de notre

rencontre, il se rappelait que l'année d'avant, lorsqu'il voulait faire des rénovations dans son appartement, les collègues auxquels il avait demandé de l'aide voulaient être payés pour leur service. Ce comportement l'avait choqué sur le coup parce que, disait-il, auparavant, parmi les collègues, chacun offrait son aide aux autres sachant que lui, à son tour, serait aidé au moment où il en aurait besoin.

Pour résumer, la sous-logique de l'esprit communautaire a une forte connotation culturelle. Elle est issue de l'esprit villageois des roumains, qui ont cherché de l'appui et de l'aide dans leur communauté depuis des siècles. L'instauration du système communiste, qui coïncidait avec le plus important processus d'industrialisation du pays, a amené une vision collective sur les lieux des entreprises : et la réalisation du travail, et la récompense des contributions se faisaient en groupe, avec des conséquences parfois moins favorables pour l'entreprise comme, par exemple, le manque d'implication au travail ou l'évitement d'assumer la responsabilité pour les erreurs commises à l'intérieur du groupe de travail (Boruz, 2008). Cependant, l'esprit de solidarité demeure pendant cette période, puisque les entreprises de l'époque ressemblaient à des grandes familles que les employés ne quittaient que pour prendre la retraite. En demeurant pour la plupart dans « le quartier de l'entreprise », c'est-à-dire dans des logements fournis par leur entreprise et situés près de celle-ci, ils développaient un esprit de voisinage et de communauté qui les aidait à passer à travers les difficultés de cette époque-là.

Pour ce qui est des liens sociaux tissés entre les employés de la même organisation, ils se sont développés lors des réunions formelles ou informelles organisées par les entreprises ou, au fil du temps, par le partage du vécu organisationnel. Pourtant, cela ne semble pas satisfaisant pour les employés de l'entreprise C qui, comme le révèle le sondage interne sur l'évaluation de la culture organisationnelle, considèrent en proportion d'environ 50 % qu'ils ne disposent pas d'un soutien social adéquat au sein

de l'entreprise. Donc, selon la perception générale, l'esprit communautaire commence à se transformer pour prendre une allure de plus en plus « économique » comparativement au passé, où il était perçu plutôt comme « social ».

CHAPITRE V

DISCUSSIONS ET CONCLUSIONS

La présente thèse de doctorat nous a permis d'explorer le visage actuel du contrat psychologique dans deux entreprises du secteur automobile roumain, et la façon dont l'échange à l'intérieur de la relation d'emploi est perçu par les employés et par les entreprises.

Nous avons posé la question de recherche suivante au début de cette étude :

Comment le contrat psychologique est-il perçu par les employés et les employeurs de l'industrie automobile en Roumanie et quels sont les mécanismes qui sous-tendent les perceptions actuelles du contrat psychologique suite aux changements intervenus au niveau de l'économie et de la société roumaine dans les deux dernières décennies?

Nous avons pu constater que la théorie du contrat psychologique représente un outil pertinent d'analyse de la relation d'emploi qui se déroule dans un contexte de transformation radicale, tel que ce fut le cas en Roumanie. Étendue au niveau des perceptions de l'employeur, elle permet de comprendre comment les individus et les entreprises agissent pour s'adapter à la réalité organisationnelle, suite à un changement profond.

Nous avons remarqué que, dans une conjoncture de changement des fondements de la relation d'emploi due à une transformation de contrat social, les employés qui accompagnent l'entreprise à travers ce changement ont tendance à devenir plus attachés à leur employeur et plus tolérants en ce qui concerne la perception de brèche

du contrat psychologique, pour des raisons de solidarité et de vécu organisationnel éprouvant. Quant à l'employeur, il développe un comportement de « prévention » de l'apparition de brèche du contrat psychologique, en agissant sur le contenu du contrat psychologique (i.e. les promesses faites aux employés), sur la « formalisation » de sa négociation, et sur l'agencement des termes du contrat psychologique pour personnaliser l'échange proposé aux employés. D'après nos observations, cet échange est marqué par une manière d'agencer les termes du contrat psychologique qui prend en compte la spécificité économique, culturelle ou sociale d'un certain pays ou région d'un pays. Nous avons appelé cet agencement des obligations assumées dans le cadre du contrat psychologique « des logiques transformationnelles ». Plus concrètement, les logiques transformationnelles nous ont permis d'appréhender comment les employés et leur employeur ont réussi à trouver un équilibre, plus ou moins satisfaisant, dans la relation réciproque (sujet traité dans le Chapitre 4 de la thèse).

Cette thèse de doctorat apporte plusieurs contributions théoriques et pratiques dans le champ de la théorie du contrat psychologique. Dans ce qui suit, nous présenterons les contributions théoriques par rapport à l'avancement des connaissances sur la spécificité du contrat psychologique dans un pays donné, sur l'analyse systémique des particularités de l'échange entre l'employé et son entreprise à partir des agencements des termes du contrat psychologique (ce qui a été identifié comme des logiques transformationnelles), pour poursuivre avec une discussion sur les contributions par rapport à l'étude du contrat psychologique en lien avec le contrat social et la culture. Les contributions pratiques, les avenues futures de recherche et un mot de la fin termineront le chapitre et la thèse.

5.1 Contributions théoriques

5.1.1 Avancement des connaissances sur la description du contrat psychologique dans un pays donné

L'importance et la pertinence de la théorie du contrat psychologique pour expliquer et comprendre ce qui se passe dans les entreprises occidentales sont devenues presque prises pour acquies (Dadi, 2012). En réalisant cette thèse de doctorat, nous avons pu voir si, et comment, la théorie du contrat psychologique peut être utilisée comme instrument d'analyse de la relation d'emploi dans un pays très peu présent dans les études en gestion, soit la Roumanie. L'industrie automobile de ce pays nous a offert l'opportunité d'appréhender le visage du contrat psychologique à l'intérieur de celle-ci, ainsi que les éléments qui lui donnent son caractère particulier.

Cette recherche conclut, dans la même veine que Rousseau et Schalk (2000), que pour qu'un employeur puisse proposer aux employés une relation d'emploi plus « individualisée », il doit posséder une certaine marge de manœuvre dans la négociation des termes du contrat psychologique. Nous avons pu constater que les salariés interrogés ont le sentiment que cette marge de manœuvre est devenue plus large de nos jours, comparativement à celle de l'époque de l'économie centralisée. Elle est toutefois maintenant ajustée par les engagements collectifs imposés aux entreprises par les syndicats.

Un autre élément indispensable à l'existence du contrat psychologique est la présence de la liberté contractuelle (Rousseau, 1995). Dans les deux entreprises participant à notre étude, nous avons constaté qu'autant les employés que les employeurs jouissent de la liberté contractuelle, c'est-à-dire qu'ils peuvent mettre fin à leur collaboration, si celle-ci devient insatisfaisante. À cause des contraintes législatives

roumaines, cette action semble être plus facile à réaliser par l'employé que par l'entreprise, mais son existence est hors de doute.

Nous avons également pu observer que la tenue des promesses était très valorisée, autant par les employés que par les employeurs rencontrés lors de la recherche.

Ces éléments de la théorie du contrat psychologique constituent les fondements de l'existence du contrat psychologique (Cf. à la Figure 1.3 présentant la grille d'analyse de la recherche construite à partir de la revue de littérature sur le sujet). La présence de tous ces éléments dans les résultats de notre étude nous amène à affirmer que l'on peut parler de l'existence du contrat psychologique dans l'industrie automobile roumaine.

La littérature sur le contrat psychologique propose trois façons de le mesurer, à savoir en analysant son contenu, ses caractéristiques et la tenue des promesses (i.e. le respect du contrat psychologique). (Rousseau et McLeans Parks, 1993; Rousseau et Tijoriwala, 1998; Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Nous nous sommes servie de la mesure du contrat psychologique identifiée dans la littérature pour faire le portrait du contrat psychologique dans les entreprises participant à notre étude. Pour ce qui est du contenu, le contrat psychologique dans les entreprises analysées révèle pour l'employé des promesses/obligations liées à la performance intra et extra-rôle, à la flexibilité, à l'honnêteté et au leadership. Pour ce qui est des promesses/obligations de l'employeur, elles portent sur la rémunération, le développement, la sécurité de l'emploi et la communication et le soutien.

La comparaison entre les catégories de promesses identifiées dans le cadre de notre échantillon et celles des études réalisées dans d'autres pays (incluant celle réalisée en Slovaquie) nous a amenée à constater, dans les entreprises que nous avons analysées,

un bas niveau de promesses, donc l'absence des promesses liées aux défis au travail ou à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

En s'intéressant aux caractéristiques (facettes) du contrat psychologiques de notre échantillon, nous avons remarqué un caractère très explicite ou tangible du contrat psychologique, réalisé par une discussion ouverte de ses termes lors du processus de sélection, par une formalisation des obligations et par une communication permanente des changements. Nous avons aussi observé une nature plutôt « économique » du contrat psychologique dans les entreprises participant à notre étude, en plus d'une démarcation nette entre la vie professionnelle et la vie personnelle des employés. Pour ce qui est de la symétrie de l'échange, nous avons constaté des termes du contrat psychologique permettant le maintien d'une gestion basée sur la hiérarchie et le respect de l'autorité. De plus, autant les employés que les employeurs envisageaient le développement d'une relation dans un cadre temporel visant le long terme. Qui plus est, nous avons été témoins de la présence d'une forte « régularisation collective » du contrat psychologique dans les entreprises de notre étude, qui laisse penser qu'il est géré de manière plutôt collective qu'individuelle.

En ce qui concerne l'évaluation du respect du contrat psychologique par les entreprises, les entretiens avec les employés des deux entreprises nous ont portée à conclure qu'il n'y avait pas de bris majeurs, et que les employeurs tenaient de manière globale leurs promesses.

Nous avons pu conclure, suite à la recherche, que seulement en mettant ensemble ces éléments et en les regardant de manière complémentaire, l'on peut avoir un regard approfondi sur le visage actuel du contrat psychologique dans le secteur automobile en Roumanie.

Par exemple, nous avons constaté la préoccupation constante des entreprises participant à l'étude de respecter les obligations assumées à l'égard des employés et d'éviter ainsi l'apparition de brèches dans le contrat psychologique. Comme présenté en détails dans le Chapitre III de la thèse, l'activité de prévention d'apparition de brèche se basait, dans les entreprises que nous avons analysées, sur un processus d'embauche ouvert et pragmatique. Les employeurs présentaient de manière détaillée et ouverte les obligations qu'ils pouvaient assumer, et incitaient les candidats aux postes à pourvoir à faire de même. Qui plus est, les entreprises agissaient pour que les obligations réciproques prennent une allure plus « formelle » en les englobant dans des documents organisationnels comme le Règlement interne de l'entreprise C, ou dans des contrats de travail collectifs et individuels, toujours en format écrit et avec un contenu très détaillé. Le contrat psychologique est devenu ainsi très tangible.

Aussi, les entreprises de notre étude ne s'aventuraient pas à faire des promesses trop engageantes à leurs employés, en se contentant d'un niveau assez bas d'obligations, centrées en importante mesure sur les tâches à réaliser. Comme autre mesure préventive, les promesses/obligations contenues dans les contrats psychologiques des entreprises de notre recherche étaient presque similaires.

Pour ce qui est de la communication par rapport aux termes du contrat psychologique, d'après nos observations, elle était continue et présente à tous les niveaux hiérarchiques des entreprises participant à notre étude. Ainsi, la discussion ouverte et bidirectionnelle était encouragée lors de l'entrevue d'embauche et durant la période d'essai. Par la suite, les cadres de tous les niveaux s'assuraient en permanence de la compréhension et de l'acceptabilité par les employés des changements proposés par l'entreprise. Ceci rejoint les conclusions de l'étude de Guest et Conway (2002), ayant comme échantillon des directeurs de ressources humaines, qui a démontré qu'une bonne communication lors du recrutement et après l'entrée organisationnelle explicite

davantage les termes et diminue le risque d'apparition de brèche du contrat psychologique.

En essayant d'encadrer le contrat psychologique des entreprises de l'industrie automobile roumaine dans la typologie « classique » du contrat psychologique (transactionnel vs relationnel), celle proposée entre autres par Morrison et Robinson (1997), Rousseau (1995) et Raja *et al.* (2004), nous nous sommes rendu compte que les résultats ne permettaient pas l'identification d'un certain type de contrat psychologique. On a constaté ainsi que le contrat psychologique du secteur roumain de l'automobile englobe des éléments transactionnels, comme un niveau de performance clairement exposé ou la reconnaissance des contributions axée surtout sur le salaire, mais aussi des éléments plus relationnels, comme le désir de garder l'employé en entreprise le plus longtemps possible ou la préoccupation des entreprises de développer les compétences des employés et d'assurer un climat de travail agréable et sécuritaire. À cause du contexte économique instable, le contrat psychologique du secteur automobile présente également des caractéristiques d'un contrat psychologique transitionnel (Rousseau, 1995) comme, par exemple, l'érosion de la confiance et l'incertitude des engagements.

En somme, le contrat psychologique identifié dans l'industrie automobile roumaine ressemble plutôt à un contrat de type « transitionnel », avec des éléments transactionnels et relationnels. Cette forme « hybride » du contrat psychologique identifié dans les entreprises de notre étude est la preuve d'un contrat psychologique en transition, qui est donc en train d'être achevé.

Une autre contribution de la présente recherche consiste en l'analyse du contrat psychologique de l'employé, mais aussi de l'employeur. Dans ses travaux, Rousseau (1989, 1995, 2001) a centré l'analyse sur les perceptions de l'employé par rapport aux

promesses/obligations faites par l'employeur. À l'instar d'un courant de recherche en émergence, dans la présente recherche, nous avons élargi la perspective pour y englober le point de vue de l'employeur et ainsi placer l'analyse au niveau de la relation plutôt qu'au niveau de l'individu. Comme le déclaraient Lewis et Taylor (1998, p.3) (cités dans Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005) à ce sujet, « la relation d'emploi est uniquement définie par la contribution des deux parties que sont l'organisation, à travers ses représentants et agents, et l'employé. C'est seulement en étudiant les interactions entre ces deux parties, et la façon dont ces interactions évoluent avec le temps, que nous pourrons commencer à comprendre l'essence de l'échange au travail ».

5.1.2 Avancement des connaissances à travers une vision systémique du contrat psychologique

Nous avons conclu, suite à notre recherche, de la pertinence de l'utilisation des éléments de la théorie du contrat psychologique pour appréhender les traits du portrait du contrat psychologique en Roumanie. Comme montre la grille d'analyse, la présente recherche a utilisé de manière exhaustive ces éléments afin de voir comment se positionne le contrat psychologique en Roumanie. Pourtant, les résultats de cette démarche ont dessiné une image en silos du contrat de contrat psychologique de l'échantillon. Pour aller au-delà de l'analyse parcellisée, nous proposons une approche systémique du contrat psychologique, approche qui combine de manière complémentaire les éléments identifiés régulièrement dans la littérature, pour dresser avec plus de précision son portrait dans un pays donné.

La vision systémique représente une nouveauté dans la littérature sur le contrat psychologique. Selon la théorie, l'approche systémique étudie l'objet dans sa complexité et le place dans son environnement pour pouvoir comprendre son

fonctionnement, ses mécanismes, les échanges entre les parties et la façon dont ces échanges arrivent à créer des équilibres ou des déséquilibres dans le système (Collerette *et al.*, 2008).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié le contrat psychologique dans un contexte plus large, représenté par le contrat social et dans une vision d'échange entre l'employé et son entreprise.

Les études portant sur la manière dont le contrat psychologique conduit à créer les mécanismes d'échange de la relation d'emploi sont peu nombreuses (la recherche de Pihel (2008) utilisant la théorie de Mauss de don/contre-don en est un exemple intéressant).

Pour notre part, nous avons conclu que les employés et les employeurs rencontrés étaient, en égale mesure, très attentifs à l'échange réciproque. Cela se passait, on le rappelle, dans un contexte où les parties de la relation d'emploi possédaient l'expérience d'un contrat psychologique « de marché » depuis peu de temps. De plus, la relation d'emploi se déroulait dans des circonstances de changement de contrat social et d'une crise économique mondiale qui battait son plein en Europe au moment de l'étude.

Malgré ce contexte difficile, l'échange sur les lieux des entreprises de l'industrie automobile roumaine semble s'être relativement bien déroulé. Une contribution importante au bon déroulement de la relation d'emploi a été apportée, selon nos analyses, par la mise en place de certaines catégories d'arrangements des termes du contrat psychologique, qui respectent à la fois le nouveau visage de l'industrie automobile en termes de demandes de performance, et les contraintes législatives roumaines en matière d'emploi.

Nous avons appelé ces agencements des termes du contrat psychologiques « des logiques transformationnelles ». Comme décrit dans le chapitre précédent, les logiques transformationnelles représentent des arrangements plus ou moins satisfaisants pour l'employé et pour l'entreprise, mais elles sont la résultante de la recherche d'un équilibre dans la relation d'emploi. Ainsi, elles se créent suite à des compromis faits par l'employé et par l'employeur afin d'arriver à une relation réciproque non pas « idéale », mais acceptable dans les circonstances données.

Les logiques transformationnelles sont donc une réflexion de l'échange entre l'employé et son entreprise, mais aussi du changement. Nous les avons appréhendées à l'aide de deux traits, que sont l'équilibre à l'intérieur de la logique et entre les logiques. Pour saisir les traces du passé, nous sommes allée chercher si des réminiscences de l'ancien contrat social (d'économie centralisée) étaient encore présents dans les termes du contrat psychologique des entreprises participant à la recherche.

Les analyses des données recueillies dans les entreprises nous ont permis de constater que l'apparition d'un déséquilibre, que ce soit entre les logiques ou à l'intérieur d'une logique, amène des sentiments d'insatisfaction et de mécontentement du côté de l'employé ou de celui de son employeur. Les perceptions des parties de la relation d'emploi quant à la mise à jour des catégories des termes du contrat psychologique contenues par les logiques peuvent, elles aussi, avoir une influence sur l'apparition du sentiment de brèche du contrat psychologique.

Donc, dans une vision systémique, nous avons été en mesure d'appréhender comment les agencements des termes du contrat psychologique contribuent à la formation d'une relation d'emploi dans un pays donné.

Aussi, grâce à l'approche systémique du contrat psychologique, nous avons pu comprendre pourquoi le contrat social en management donne du sens aux logiques transformationnelles et, comme conséquence, pourquoi elles peuvent être considérées comme acceptables et satisfaisantes par l'employé et par son employeur.

Bref, en réalisant cette thèse de doctorat, nous avons conclu que le regard « micro » de la relation d'emploi, proposé jusqu'ici dans littérature sur le contrat psychologique, est insuffisant pour saisir toute la richesse de l'échange qui se déroule entre l'employé et son entreprise. C'est seulement en élargissant le regard sur la façon dont la perception du contrat psychologique s'imbrique dans son environnement qu'on peut entièrement appréhender sa complexité.

5.1.3 Le contrat psychologique, le contrat social et la culture

En réalisant notre recherche, nous avons également été intéressée par l'étude des influences culturelles sur le contrat psychologique identifié dans l'industrie automobile en Roumanie. L'appréhension de ces influences s'est faite à travers le contrat social et les logiques transformationnelles et non pas à travers les traits culturels individuels, approche utilisée jusqu'ici dans les études portant sur le contrat psychologique et la culture.

Comme décrit en détail dans le Chapitre IV, certaines logiques transformationnelles portent une empreinte culturelle marquante. Par exemple, la logique paternaliste est une résultante du besoin de protection du plus faible par le plus puissant, besoin développé dans un passé historique marqué par la soumission et les invasions étrangères successives. Le même héritage historique a marqué également la dimension de la hiérarchie. L'esprit communautaire a été lui aussi forgé par la

nécessité de se mettre ensemble pour faire face aux vicissitudes de l'histoire et de la nature, qui ont marqué le développement du peuple roumain à travers le temps.

Ces influences culturelles imprègnent l'agencement des termes du contrat psychologique et expliquent la manière dont ces termes se structurent. Elles peuvent aussi expliquer pourquoi les employés acceptent de travailler pour un employeur qui offre certains agencements de promesses. La culture représente ainsi un lieu de rencontre qui donne du sens à l'échange réciproque. Cette affirmation est d'autant plus valable dans un contexte de changement, quand chaque partie de la relation d'emploi cherche des repères de stabilité pour pouvoir construire sur cette base une relation d'emploi renouvelée.

Au lieu d'utiliser les traits culturels pour réaliser une analyse d'un contrat psychologique transformé par le changement de la base de la relation d'emploi, nous avons fait appel à une approche basée sur le contrat social en management. Elle nous a permis de constater la prégnance de l'ancien contrat social, autant dans le contrat psychologique actuel dans l'industrie automobile roumaine que dans l'agencement de ses termes (exprimé par les logiques transformationnelles). Donc, les normes et les croyances relatives à la relation d'emploi imprégnées par la culture roumaine, et faisant partie du contrat social en management, se sont manifestées concrètement dans le choix des termes du contrat psychologique par les entreprises et dans la façon dont ceux-ci ont été agencés pour être proposés aux employés.

On observe que des éléments de l'ancien contrat social en management, comme la sécurité de l'emploi ou la responsabilité du développement de l'employabilité assumée par l'entreprise, sont encore présents dans les logiques transformationnelles (Cf. au Tableau 4.1 et à l'Annexe 6).

Ainsi, la sécurité d'emploi, même si elle est inévitablement liée à la performance organisationnelle, reste une préoccupation majeure pour les entreprises participant à notre recherche. Elles l'ont intégrée dans le contrat psychologique proposé aux employés comme promesse de les garder à long terme si le contexte économique le permet et que leur contribution à l'entreprise est satisfaisante. Qui plus est, comme mentionné dans le Chapitre IV portant sur les logiques transformationnelles, la sécurité d'emploi comme élément du contrat social en management a été utilisée par l'entreprise B, filiale d'une multinationale, pour négocier avec ses employés des salaires inférieurs à la moyenne du secteur. Dans la vision de l'entreprise C, ex-entreprise d'État, la promesse de garder les employés à long terme s'ajoute à la préoccupation d'assurer des conditions de travail sécuritaires pour contrebalancer les exigences d'un rendement au travail accru à leur égard. Donc, à l'intérieur de la logique de la performance organisationnelle, l'agencement des termes du contrat psychologique a été conçu autour de la sécurité de l'emploi.

Pour ce qui est de l'employabilité, autant les employés que leurs employeurs s'entendent pour dire qu'elle incombe à l'employeur. Selon la littérature, elle représentait un élément du contrat social de l'économie centralisée (Myant et Drahokoupil, 2011). D'après nos constats, elle constitue une des composantes du contrat psychologique actuel des employés dans le secteur automobile roumain. L'employabilité assumée par l'employeur représente une caractéristique du contrat social et du contrat psychologique roumains qui la différencie par rapport à ce qui a été montré dans des études réalisées dans des pays occidentaux avec des économies de marché plus libérales. Dans ces derniers, l'employabilité est un devoir de la personne qui la possède, et non pas de son employeur (Mercure et Vultur, 2010).

On voit à travers ces exemples comment le contrat social en management et le contrat psychologique dans l'industrie automobile s'imbriquent pour donner un visage particulier à la relation d'emploi dans le secteur industriel roumain.

Les résultats de la présente recherche nous ont portée à conclure que le poids de l'histoire et de la culture roumaines, manifestées dans le contrat social, pèse beaucoup dans la compréhension du contrat psychologique qu'on observe actuellement dans l'industrie automobile roumaine. C'est donc le contrat social en management qui teinte la perception du contrat psychologique actuel par les deux parties de la relation d'emploi, et qui en fait sa spécificité.

5.2 Contributions pratiques

Notre recherche a aussi une portée pratique. Elle permettra aux gestionnaires de mieux comprendre les réactions et les comportements des employés dans des pays autres qu'occidentaux, et dans des contextes de changements majeurs. Ainsi, la présente étude a conclu que la gestion du contrat psychologique dans ces circonstances devrait prendre en compte la spécificité économique, sociale et surtout culturelle de chaque pays. Cette spécificité peut se manifester en ce qui concerne leur « sensibilité » par rapport aux processus de jugement de la tenue des promesses faites dans la relation d'emploi. Cela est d'autant plus valable dans une situation de changement important.

Dans le cas de changement, la gestion adéquate du contrat psychologique par l'employeur peut amoindrir le mécontentement des employés et, concurremment, leur perception de brèche du contrat psychologique. La gestion du contrat psychologique pourrait ainsi s'appuyer sur une discussion plus ouverte des obligations réciproques lors du processus de sélection. Après l'embauche, une communication permanente

entre l'employeur et ses employés pourrait améliorer la collaboration et prévenir les éventuels malentendus concernant les promesses/obligations véhiculées dans la relation réciproque, surtout quand ces promesses subissent des changements plus ou moins importants.

Les résultats de notre recherche nous ont également permis de constater que les employés qui ont accompagné l'entreprise durant le changement sont portés à comparer les obligations assumées par l'employeur à leur égard avec les mêmes catégories d'obligations qui existaient avant le changement. Ils ont aussi tendance à comparer les promesses/obligations les concernant avec celles que l'employeur assume à l'égard des collègues qui ont été embauchés après le changement. Donc, les gestionnaires devraient se préoccuper de la mise à jour des obligations du contrat psychologique après le changement et être sensibles au sentiment d'injustice qui peut apparaître si « les anciens » employés perçoivent leur contrat psychologique comme étant moins satisfaisant que celui de leurs pairs.

Un autre constat avec des implications pratiques tiré de notre recherche se situe au niveau du contrat social qui teinte l'échange entre l'employé et son entreprise. Nous avons observé, premièrement, que les arrangements satisfaisants des termes du contrat psychologique suivent des logiques de nature économique et culturelle, propres au pays en cause. Donc, si une entreprise songe à s'implanter à l'étranger, elle doit assumer des obligations qui sont valorisées par les employés locaux. De la même manière, si elle travaille avec des employés en provenance de pays étrangers, elle doit s'assurer que ces employés perçoivent les promesses/obligations assumées à leur insu comme étant acceptables et satisfaisantes.

5.3 Limites de la recherche

Nous avons basé l'échantillon sur deux entreprises œuvrant dans l'industrie automobile roumaine, entreprises que nous avons considérées comme représentatives du secteur industriel et du développement de l'économie de marché en Roumanie. Pourtant, les résultats de la recherche auraient gagné en généralisabilité avec la participation de plusieurs entreprises de l'industrie automobile roumaine

À cause de diverses contraintes, nous avons opté pour un design de recherche transversal. Nous nous sommes intéressés aux perceptions à un temps donné du contrat psychologique dans l'industrie automobile en Roumanie, en cherchant si des traces de la situation d'avant le changement de contrat social persistaient encore. Ce design de recherche nous a permis de réaliser une « photographie » de ce qu'était le contrat psychologique en 2010, le moment de la réalisation de notre recherche. Une étude étendue sur plusieurs années aurait permis de voir comment les perceptions qu'ont les individus de leur contrat psychologique se sont transformées dans le temps, à quel rythme et avec quelles conséquences sur la relation d'emploi.

Lié au design longitudinal, un retour régulier sur le terrain aurait enrichi les données et facilité la compréhension des phénomènes étudiés.

Pourtant, le design de l'étude a été approprié pour répondre à la question de recherche qui portait sur la réalisation du portrait du contrat psychologique à un moment donné dans le temps et sur la compréhension des mécanismes qui le sous-tendaient à ce moment précis. Nous ne voulions pas analyser la modification du contrat psychologique dans le temps, mais appréhender les traces du changement de contrat social en management sur le contrat psychologique perçu au moment de la recherche.

Une autre limite de la recherche est liée à la façon dont nous avons conceptualisé le contrat social en management. À cause de son caractère spécifique à un contexte donné, le contrat social en management est un concept difficilement mesurable. De futures recherches pourraient utiliser, comme point de départ conceptualisation la rendre plus facile à utiliser dans des études en comportement organisationnel.

5.4 Avenues futures de recherche

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons analysé plusieurs éléments du contrat psychologique dans le secteur industriel roumain comme son contenu, l'importance des promesses ou la perception de la justesse de l'échange entre l'entreprise et les employés, entre autres. Une étude par questionnaires pourrait valider les résultats qualitatifs obtenus. Par exemple, une liste exhaustive des termes du contrat psychologique pourrait être proposée aux participants. À cette liste, on pourrait ajouter des questions pour mesurer la réalisation du contrat psychologique ou des questions qui mesurent la typologie du contrat psychologique.

Le changement de contrat social représente une expérience éprouvante pour les individus qui ont à subir comme conséquence un changement de leur relation d'emploi (Pihel, 2009; Peyrat-Guillard, 2008). Quelques recherches en comportement organisationnel ont traité du sujet de la résistance de l'individu au changement (p. ex. Labianca *et al.*, 2000; Kets de Vries, 2010), ou des phases de préoccupations des employés à travers le changement (Bareil, 2004). Dans une situation de changement radical, on pourra se questionner sur les mécanismes développés par les individus pour faire face et s'adapter à ce type de changement très puissant. Pour ce faire, une étude réalisée sur la base d'une recherche qualitative à l'aide du récit de vie pourrait laisser les employés qui ont subi un changement de contrat social parler de la façon dont ils ont procédé pour passer à travers.

Dans la présente recherche, nous nous sommes penchés sur la relation que nouent l'employé et son employeur, et sur les reflets d'un changement radical, celui du contrat social, sur cette relation. Dans l'équation qui fait le lien entre la relation d'emploi et son contexte social, il existe un autre terme important dont les particularités donnent un visage bien particulier aux échanges sur le lieu du travail. Il s'agit de la culture organisationnelle. Définie comme « *l'ensemble des caractéristiques, des traditions et des valeurs que les employés d'une entreprise ont en commun* » (Dessler, 2009, p. 104), la culture organisationnelle est une résultante de l'histoire et de la stratégie de l'entreprise (Schneider et Barsoux, 2003). Des recherches portant sur le contrat psychologique et le changement pourraient s'intéresser à des modèles de gestion du contrat psychologique en lien avec la culture propre à certaines organisations. Donc, nous invitons les chercheurs s'intéressant à l'analyse du contrat psychologique dans une approche inductive à inclure, dans leurs réflexions, les valeurs et les façons d'agir promues par l'entreprise comme éléments d'influence sur le contrat psychologique développé à l'intérieur de celle-ci.

MOT DE LA FIN

Dans l'ouvrage « Psychological contracts in employment, Cross-National perspectives », paru en 2000, Rousseau et Schalk exprimaient leur scepticisme par rapport à l'application de la théorie du contrat psychologique dans les pays de l'Europe de l'Est. Nous avons démontré, tout au long de ce travail, qu'autant les conditions d'existence d'un contrat psychologique (i.e. marge de manœuvre, liberté contractuelle) que son processus, en termes de respect/non-respect des promesses et de perception de brèche, sont bel et bien présents dans l'industrie automobile en Roumanie.

Cependant, utiliser cette théorie dans sa conceptualisation nord-américaine ou britannique dans un contexte tel que celui de notre recherche peut s'avérer insuffisant inapproprié. Par exemple, nous avons conclu que l'encadrement des termes dans la typologie « classique » du contrat psychologique n'était pas faisable, ce qui nous a amené vers une forme plutôt hybride de contrat psychologique, spécifique à l'échantillon que nous avons analysé. Nous avons également remarqué également que la perception de brèche ou de rupture des promesses était transformée par un passé d'imposition et d'égalitarisme. Elle est ainsi devenue ainsi plus souple et plus permissive, parce que les employés sont devenus plus « tolérants » et conciliants à l'égard de l'entreprise. Par contre, en offrant des conditions de travail plus « individualisées », les employeurs se montrent très exigeants par rapport au respect des obligations assumées par leurs employés, et considèrent le départ de ceux-ci de l'entreprise comme une violation du contrat psychologique qui les lie réciproquement.

Selon Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) et Conway et Brinner (2004), la réciprocité représente l'élément *sine qua non* de la perpétuation de la relation d'emploi et du

fonctionnement du contrat psychologique établi entre l'employé et son employeur. Dans le cas de notre échantillon de recherche, cet élément est primordial. C'est à travers le jugement de l'acceptabilité de l'agencement des termes du contrat psychologique comme expression de l'échange réciproque que la relation d'emploi a été construite et transformée. Cette architecture de l'échange est propre à chacune des entreprises que nous avons étudiées, et cela, sur la base d'un contenu du contrat psychologique presque identique. Nous avons compris de ce constat que la façon de concevoir et de percevoir l'échange par les entreprises est tributaire de la réalité spécifique à l'entreprise, mais également du contexte plus large de la relation d'emploi modelée par la culture nationale, par le milieu des affaires ou par le système législatif du pays, bref, par le contrat social. De là, le portrait particulier de l'architecture de l'échange qui se crée entre l'individu et l'organisation dans un pays donné.

Pour conclure, nous avons compris, à travers cette thèse de doctorat, que la théorie du contrat psychologique représente un outil pertinent pour comprendre la relation d'emploi dans des études interculturelles et/ou dans des contextes de changement radical. Pourtant, l'appliquer à la lettre peut se révéler peu éloquent. Si certaines composantes de la théorie du contrat psychologique permettent de décrire la relation d'emploi dans un pays donné (par exemple son contenu ou l'importance d'appréhender l'apparition d'une brèche), d'autres analyses plus approfondies sont indispensables à la compréhension plus subtile de la réalité de l'échange qui se déroule entre l'employé et son entreprise.

ANNEXE 1
GRILLE D'ENTREVUE - EMPLOYÉ

INTRODUCTION

Je suis Doina Muresanu, étudiante au doctorat en gestion des ressources humaines à l'UQAM. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à la recherche portant sur *« les perceptions du contrat psychologique en Roumanie, un pays qui est passé d'une économie planifiée à une économie de marché »*. L'entrevue devrait durer environ entre 1h00 et 1h30. Avant de commencer, j'aimerais préciser quelques éléments avec vous :

Premièrement, je ne travaille pas pour votre entreprise, que ce soit à titre d'employée, de représentante ou de conseillère.

Je travaille à l'Université du Québec à Montréal, où je finalise une thèse de doctorat en administration des affaires. C'est à titre de chercheur externe et indépendant que je suis avec vous aujourd'hui. Mon objectif n'est pas de répondre à une demande de votre organisation, mais de répondre aux questions que je me pose dans ma thèse.

Je vous rappelle également que cette entrevue sera enregistrée afin de faciliter la prise de notes. Toutefois, l'information recueillie demeurera confidentielle et sera compilée de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité pour toute personne qui consultera la thèse, ou toute autre publication scientifique qui découlera de cette recherche. Nous utiliserons un pseudonyme afin de protéger votre anonymat.

Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui m'interdira d'utiliser l'information recueillie.

J'aimerais savoir si vous avez des questions en ce qui trait à la recherche.

Acceptez-vous toujours de participer à cette recherche?

QUESTIONS D'INTRODUCTION

1. Depuis combien de temps travaillez-vous?
2. Racontez-moi votre parcours professionnel.
3. Qu'est-ce que vous faites maintenant dans l'entreprise?

QUESTIONS PRINCIPALES

Perception du changement de la relation d'emploi

1. Lorsque vous avez commencé votre vie professionnelle, quelles étaient vos attentes en emploi?
2. À cette époque-là, comment perceviez-vous vos obligations en tant qu'employé?
Comment perceviez-vous les obligations de l'entreprise à votre égard?
3. Maintenant, quelles sont vos attentes? C'est mieux ou pire?
4. Depuis que vous avez commencé la vie professionnelle, qu'est-ce qui a le plus changé pour vous? Quels ont été les moments les plus difficiles? Comment les avez-vous surmontés?
5. Comment avez-vous réagi aux changements vécus dans votre emploi?

Contrat psychologique (évaluation)

6. Parlez-moi de ce qu'on vous a dit lors de votre recrutement
7. Qu'est-ce que vous aimez dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise?

8. Qu'est-ce que vous aimez moins dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise?
9. Qu'est-ce que vous trouvez juste et bien dans les méthodes de gestion dans votre entreprise?
10. Qu'est-ce que vous trouvez mal et injuste dans votre entreprise?
11. Est-ce que votre employeur a tenu les promesses qu'il vous a faites lors de votre embauche? Qu'est-ce que vous ressentez par rapport à ça?

Contrat social

De manière plus générale, au-delà de ce que vous connaissez de votre entreprise :

12. Comment était la gestion des employés en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant?
13. Qu'est-ce que vous trouviez juste et bien dans les méthodes de gestion des employés en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant?
14. Est-ce que les entreprises tenaient leurs promesses en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant? Et les employés?

ANNEXE 2

GRILLE D'ENTREVUE- MANAGEMENT (HAUTE DIRECTION)

INTRODUCTION

Je suis Doina Muresanu, étudiante au doctorat en gestion des ressources humaines à l'UQAM. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à la recherche portant sur « *les perceptions du contrat psychologique en Roumanie, un pays qui est passé d'une économie planifiée à une économie de marché* ». L'entrevue devrait durer environ entre 1h00 et 1h30. Avant de commencer, j'aimerais préciser quelques éléments avec vous :

Premièrement, je ne travaille pas pour votre entreprise, que ce soit à titre d'employée, de représentante ou de conseillère.

Je travaille à l'Université du Québec à Montréal, où je finalise une thèse de doctorat en administration des affaires. C'est à titre de chercheur externe et indépendant que je suis avec vous aujourd'hui. Mon objectif n'est pas de répondre à une demande de votre organisation, mais de répondre aux questions que je me pose dans ma thèse.

Je vous rappelle également que cette entrevue sera enregistrée afin de faciliter la prise de notes. Toutefois, l'information recueillie demeurera confidentielle et sera compilée de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité pour toute personne qui consultera la thèse, ou toute autre publication scientifique qui découlera de cette recherche. Nous utiliserons un pseudonyme afin de protéger votre anonymat.

Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui m'interdira d'utiliser l'information recueillie.

J'aimerais savoir si vous avez des questions en ce qui trait à la recherche.

Acceptez-vous toujours de participer à cette recherche?

QUESTIONS D'INTRODUCTION

1. Depuis combien de temps travaillez-vous?
2. Racontez-moi votre parcours professionnel.
3. Qu'est-ce que vous faites maintenant dans l'entreprise?

QUESTIONS PRINCIPALES

Contrat psychologique et perception du changement

1. Comment vous impliquez-vous dans la gestion de vos ressources humaines?
2. Parlez-moi des points forts et des points faibles de la gestion des ressources humaines de votre entreprise.
3. Lorsque vous avez commencé votre travail de management, quelles étaient vos attentes à l'égard de vos employés?
4. À cette époque-là, comment perceviez-vous vos obligations en tant qu'employeur?
5. Maintenant, quelles sont vos attentes? C'est mieux ou pire?
6. Qu'est-ce qui a changé dans vos attentes et dans la manière dont vous traitez les ressources humaines de votre entreprise?
7. Comment vivez-vous le changement de vos attentes et de la manière dont vous traitez vos employés? Que trouvez-vous difficile? Que trouvez-vous facile?
8. Comment avez-vous réagi aux changements vécus dans votre entreprise?

9. Comment procédez-vous quand vous ne pouvez pas tenir les promesses que vous avez faites à vos employés? Qu'est-ce que vous ressentez par rapport à ça?

10. Considérez-vous que les employés respectent leurs propres obligations? Que faites-vous quand ce n'est pas le cas?

Pour B Romania : 11. Qu'est-ce que le capital allemand a apporté de nouveau dans votre entreprise?

Contrat social

De manière plus générale, au-delà de ce que vous connaissez de votre entreprise :

12. Comment était la gestion des employés en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant?

13. Qu'est-ce que vous trouviez juste et bien dans les méthodes de gestion des employés en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant?

14. Est-ce que les entreprises tenaient leurs promesses en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant? Et les employés?

ANNEXE 3
GRILLE D'ENTREVUE - CADRE

INTRODUCTION

Je suis Doina Muresanu, étudiante au doctorat en gestion des ressources humaines à l'UQAM. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à la recherche portant sur *« les perceptions du contrat psychologique en Roumanie, un pays qui est passé d'une économie planifiée à une économie de marché »*. L'entrevue devrait durer environ entre 1h00 et 1h30. Avant de commencer, j'aimerais préciser quelques éléments avec vous :

Premièrement, je ne travaille pas pour votre entreprise, que ce soit à titre d'employée, de représentante ou de conseillère.

Je travaille à l'Université du Québec à Montréal, où je finalise une thèse de doctorat en administration des affaires. C'est à titre de chercheur externe et indépendant que je suis avec vous aujourd'hui. Mon objectif n'est pas de répondre à une demande de votre organisation, mais de répondre aux questions que je me pose dans ma thèse.

Je vous rappelle également que cette entrevue sera enregistrée afin de faciliter la prise de notes. Toutefois, l'information recueillie demeurera confidentielle et sera compilée de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité pour toute personne qui consultera la thèse, ou toute autre publication scientifique qui découlera de cette recherche. Nous utiliserons un pseudonyme afin de protéger votre anonymat.

Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui m'interdira d'utiliser l'information recueillie.

J'aimerais savoir si vous avez des questions en ce qui trait à la recherche.

Acceptez-vous toujours de participer à cette recherche?

QUESTIONS D'INTRODUCTION

1. Depuis combien de temps travaillez-vous?
2. Racontez-moi votre parcours professionnel.
3. Qu'est-ce que vous faites maintenant dans l'entreprise?

QUESTIONS PRINCIPALES

Perception du changement dans la relation d'emploi

En tant que chef d'une équipe ou d'un département :

1. Lorsque vous avez commencé votre travail de supervision, quelles étaient vos attentes à l'égard de vos employés?
2. À cette époque-là, comment perceviez-vous vos obligations en tant qu'employé?
Comment perceviez-vous les obligations de l'entreprise à votre égard?
3. Maintenant, quelles sont vos attentes? C'est mieux ou pire?
4. Qu'est-ce qui a changé dans vos attentes dans la manière dont vous traitez vos employés et celle dont vous êtes traité au sein de l'entreprise? Que trouvez-vous difficile? Que trouvez-vous facile?
5. Depuis que vous avez commencé la vie professionnelle, qu'est-ce qui a le plus changé pour vous? Quels ont été les moments les plus difficiles? Comment les avez-vous surmontés?
6. Comment avez-vous réagi aux changements vécus dans votre emploi?

7. Comment procédez-vous quand vous ne pouvez pas tenir les promesses que vous avez faites à vos employés? Qu'est-ce que vous ressentez par rapport à ça?
8. Considérez-vous que les employés respectent leurs propres obligations? Que faites-vous quand ce n'est pas le cas?

Contrat psychologique (évaluation)

7. Parlez-moi de ce qu'on vous a dit lors de votre recrutement.
8. Qu'est-ce que vous aimez dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise?
9. Qu'est-ce que vous aimez moins dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise?
10. Qu'est-ce que vous trouvez juste et bien dans les méthodes de gestion dans votre entreprise?
11. Qu'est-ce que vous trouvez mal et injuste dans votre entreprise?
12. Est-ce que votre employeur a tenu les promesses qu'il vous a faites lors de votre embauche? Qu'est-ce que vous ressentez par rapport à ça?

Contrat social

De manière plus générale, au-delà de ce que vous connaissez de votre entreprise :

13. Comment était la gestion des employés en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant?
14. Qu'est-ce que vous trouviez juste et bien dans les méthodes de gestion des employés en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant?
15. Est-ce que les entreprises tenaient leurs promesses en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant? Et les employés?

ANNEXE 4
GRILLE D'ENTREVUE - RESPONSABLES RH

INTRODUCTION

Je suis Doina Muresanu, étudiante au doctorat en gestion des ressources humaines à l'UQAM. Je vous remercie de bien avoir voulu participer à la recherche portant sur « *les perceptions du contrat psychologique en Roumanie, un pays qui est passé d'une économie planifiée à une économie de marché* ». L'entrevue devrait durer environ entre 1h00 et 1h30. Avant de commencer, j'aimerais préciser quelques éléments avec vous :

Premièrement, je ne travaille pas pour votre entreprise, que ce soit à titre d'employée, de représentante ou de conseillère.

Je travaille à l'Université du Québec à Montréal, où je finalise une thèse de doctorat en administration des affaires. C'est à titre de chercheur externe et indépendant que je suis avec vous aujourd'hui. Mon objectif n'est pas de répondre à une demande de votre organisation, mais de répondre aux questions que je me pose dans ma thèse.

Je vous rappelle également que cette entrevue sera enregistrée afin de faciliter la prise de notes. Toutefois, l'information recueillie demeurera confidentielle et sera compilée de façon à ce qu'il ne soit possible, en aucun temps, de retracer votre identité pour toute personne qui consultera la thèse, ou toute autre publication scientifique qui découlera de cette recherche. Nous utiliserons un pseudonyme afin de protéger votre anonymat.

Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui m'interdira d'utiliser l'information recueillie.

J'aimerais savoir si vous avez des questions en ce qui trait à la recherche.

Acceptez-vous toujours de participer à cette recherche?

QUESTIONS D'INTRODUCTION

1. Depuis combien de temps travaillez-vous?
2. Racontez-moi votre parcours professionnel.
3. Qu'est-ce que vous faites maintenant dans l'entreprise?

QUESTIONS PRINCIPALES

Contrat psychologique et évaluation du changement

4. Qu'est-ce que vous trouvez juste et bien dans la GRH de votre entreprise?
5. Qu'est-ce que vous trouvez mal et injuste dans la GRH de votre entreprise?
6. Lorsque vous avez commencé votre travail de professionnel RH, quelles étaient les attentes de l'employeur à l'égard des employés?
7. À cette époque-là, comment perceviez-vous vos obligations en tant qu'employeur?
Comment perceviez-vous les obligations des employés à l'égard de l'entreprise?
8. Maintenant, quelles sont vos attentes en tant que représentant de l'entreprise?
9. Qu'est-ce qui a changé dans les attentes en GRH et dans la manière dont vous traitez les ressources humaines de votre entreprise?
10. C'est mieux ou pire maintenant? Que trouvez-vous difficile? Que trouvez-vous facile?
11. Comment avez-vous réagi aux changements survenus dans la GRH?

12. Comment procédez-vous quand vous ne pouvez pas tenir les promesses que vous avez faites à vos employés? Qu'est-ce que vous ressentez par rapport à ça?

13. Considérez-vous que les employés respectent leurs propres obligations? Que faites-vous quand ce n'est pas le cas?

Pour B Romania : 14. Qu'est-ce que le capital allemand a apporté de nouveau dans votre entreprise

Contrat social

De manière plus générale, au-delà de ce que vous connaissez de votre entreprise :

14. Comment était la gestion des employés en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant?

15. Qu'est-ce que vous trouviez juste et bien dans les méthodes de gestion des employés en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant?

17. Est-ce que les entreprises tenaient leurs promesses en Roumanie il y a 20 ans? Il y a 10 ans? Maintenant? Et les employés?

ANNEXE 5

DESCRIPTION RÉTROSPECTIVE DES TERMES DU CONTRAT SOCIAL EN MANAGEMENT DE L'ÉCONOMIE CENTRALISÉE

Selon Camus (2012), les études rétrospectives pourraient être biaisées par le fait que la mémoire des individus concernant des événements éloignés du moment présent s'estompe dans le temps. Pour pallier à cet inconvénient, la chercheuse suggère de demander aux individus de décrire des faits saillants liés à leur passé dans l'entreprise. Dans le cadre de cette recherche, nous avons proposé ce retour en arrière aux participants âgés de plus de 40 ans. L'objectif de cet exercice n'était pas de décrire avec précision une réalité qui date de plus de vingt ans (une étude longitudinale s'imposait dans ce cas), mais d'avoir une base de discussion théorique sur ce qui était le contrat social en Roumanie à l'époque de l'économie centralisée, et de l'utiliser dans l'analyse de la situation présente de la relation d'emploi dans le secteur soumis à l'étude.

Suite aux entretiens qui ont eu lieu dans les entreprises participant à la recherche, nous avons remarqué que les individus se souvenaient surtout de l'existence de la sécurité d'emploi, indépendamment de la performance individuelle, du fait que l'emploi était garanti à tous par le système de répartition des diplômés et de la sécurité des revenus, car le salaire était livré de manière centralisée, par un organisme étatique, qui était la Centrale de l'industrie constructrice d'automobiles. Ils se rappelaient aussi les obligations venant du système politique communiste comme, par exemple, celles de participer pendant les heures de travail à des manifestations obligatoires d'appui politique. Ils ont également parlé du manque de valorisation, par les entreprises, du travail intellectuel et de celui des jeunes travailleurs, et du

comportement très répandu à l'époque qui était « la gestion du temps », ou le « chômage en emploi » (Myant et Drahokoupil, 2011).

À l'époque de l'économie centralisée, travailler était à la fois un droit (chaque personne se voyait attribuer un emploi à la fin des études), en même temps qu'une obligation. Les gens qui ne travaillaient pas pouvaient être accusés de « sabotage à l'économie nationale » et se retrouver devant la justice (Krylov, 2008).

« ...on appliquait des sanctions, personne n'était licencié. Pour être licencié par une entreprise, il fallait commettre quelque chose de très grave. Porter une grave atteinte à la sécurité de l'économie nationale, sabotages, quelque chose comme ça. Mais pas par raison d'indiscipline! Tout le monde devait travailler, avoir un job était obligatoire, n'avoir pas de job était hors de question...

[....]

Il y avait beaucoup de personnel parce que tout le monde devait travailler et on trouvait quelque chose à faire pour chacun [...] Dans ce temps-là, tout le monde devait travailler, si on n'avait pas un job, on était considéré clochard et on risquait la prison. » (Employé, plus de 40 ans, entreprise C).

Pour ce qui est de la concurrence sur le marché du travail, elle était assez réduite à cause du fait que les diplômés de toutes les spécialités et de tous les niveaux d'enseignement à partir du collège (dans le système roumain d'enseignement du « lycée ») se voyaient attribuer un emploi selon le *numerus clausus* de fin d'études.

« S. Je vous parlais tout à l'heure de répartition..., il y avait 150-200 postes de plus que le nombre des étudiants qui finissaient leurs études. En '84, lorsque j'ai été employé chez X (n.c. ex-entreprise C), on y a employé environ 40 autres collègues, diplômés de l'Université de Sibiu. On employait massivement. La direction technique avait dans ce temps-là 60-70 personnes uniquement pour le petit groupe des études, processus et outils, car il y avait encore cinq ateliers

d'études dans le cadre de la direction technique. Il y avait environ quelques centaines de personnes. Mais l'usine avait besoin d'employés, l'usine qui était un mammoth dans le département de Sibiu, outre celle de Mirsa qui dépassait le nombre de 10 000 employés. X occupait la 2^e place, ayant à peu près de 8 000 à 9000 employés, « Independenta » avait moins que nous. Donc il y avait des usines immenses, sur cette plate-forme travaillaient plus de 8000 employés, pendant ce temps-là. C'est vrai que l'usine avait un profil de monopole dans le pays parce que X, depuis 1970, lorsqu'on a fait le renouvellement technologique de l'entreprise, et enfin ayant la décision du parti, chez X Sibiu on produisait des pièces pour des tracteurs, camions, autobus, et on était les seuls producteurs sur un certain segment de marché. C'était une usine stratégique, alors on avait besoin de personnel.

[...]

C. Mais les employés, comment étaient-ils? Les travailleurs habituels? Vous, le personnel ayant complété des études supérieures, obteniez les postes par répartition. Mais les opérateurs?

S: Par l'intermédiaire de l'office de placement et recrutement (n.c. organisme constitué au niveau national, avec des succursales dans chaque région administrative). De la même manière, on faisait des répartitions, au moment de la fin du lycée. On était répartis dans une entreprise, selon la même méthode. IPAS avait un lycée qui se trouvait tout près de l'entreprise. À ce moment-là, il appartenait à notre compagnie et, pendant les années 80, presque tous les lycées ont été transformés de lycées théoriques (à Sibiu, seulement quelques lycées ont gardé leur profil théorique), en lycées professionnels, ayant donc un profil technique. Le lycée de X avait comme spécialité l'industrie des constructions de machines. Il y avait aussi le lycée du textile et le lycée sanitaire. Au moment de la fin des études moyennes, si on n'était pas admis à une faculté pour continuer ses études, il y avait la chance de faire une école technique post-lycée pour avoir une formation technique, qui normalement durait 3 ans. Et dans ce cas-là, par exemple, le lycée de X constituait la pépinière des employés de l'entreprise de pièces automobiles. Les élèves faisaient leur stage de production dans le cadre de l'entreprise. Moi aussi, j'y ai fait le stage pendant le lycée et, après la fin des études, ceux qui ne continuaient pas leurs études à une école technique post-lycée pour devenir technicien ou pour obtenir le diplôme d'études moyennes étaient employés chez X en tant que travailleur non qualifié, ou à un autre niveau, selon les grilles du temps de Ceausescu, c'était le niveau de base II. Donc, on était travailleur à formation minimale. Pas exactement pour balayer les planchers de l'usine ou pour porter les pièces d'un endroit à un autre, ils entreprenaient certains travaux. [...] Si on n'aimait pas le job respectif, l'office de placement et recrutement offrait quelque chose d'autre. Si, par exemple, on

avait fini le lycée technique sans aimer ce qu'on avait fait, si on n'aimait pas la technique ou tout simplement qu'on n'était pas capable de finir un lycée théorique (par ce temps-là, on devait passer un examen d'admission au lycée). C'était tout à fait normal que sa dernière chance était constituée par ces lycées industriels où la moyenne d'admission était très basse et là-bas..., ce type de lycées avalaient presque tout... ceux qui étaient de bons étudiants, qui apprenaient bien, réussissaient à être admis dans un lycée théorique. Je parle pour la ville de Sibiu. Ceux qui ne réussissaient pas à y être admis, quelques mois après la première session d'examens, avaient la possibilité de se présenter une autre fois à une deuxième session pour compléter toutes les places. Par exemple, tous ceux qui n'avaient pas réussi aux lycées théoriques avaient la chance d'être reçus au lycée de X et en fait, ils y étaient tous reçus.

C: Mais, en général, tous ceux qui finissaient les lycées auprès d'entreprises trouvaient-ils un lieu de travail?

S: Oui, oui...

C: Donc tout le monde avait un emploi...?

S: Les exceptions étaient ceux qui n'aimaient pas le métier, et qui disaient : « Ben, j'ai fini le lycée de X, mais je veux travailler dans l'industrie textile, je n'aime pas les machines »..., alors ils trouvaient du travail dans une fabrique de vêtements ou de chaussures... » (Employé, plus de 40 ans, entreprise C).

L'État roumain assurait, avant 1989, un emploi pour chacun de ses citoyens. Mais, à cause de l'inflation de travailleurs sur le marché du travail et du fait qu'il n'y avait pas une réelle concurrence entre les entreprises, tout étant planifié au niveau centralisé, le *monitoring* de la performance individuelle était presque inexistant. Comme conséquence, il n'y avait aucun lien entre la rémunération et la performance individuelle ou organisationnelle.

« D'accord... il était obligatoire de travailler. Bien ou peu payé, tant que le salaire était... tout le monde travaillait. Quant à l'efficacité du travail, cela, c'était autre chose! L'efficacité n'était mesurée que par l'intermédiaire de ce plan quinquennal-là, on devait accomplir le plan quinquennal, le plan quinquennal était décidé là-haut, au niveau de la direction de l'entreprise, de commun accord avec les centrales et le ministère de ressort. Même aujourd'hui, j'ignore (ce temps-là, je n'avais pas de fonction de cadre) combien réelles

étaient les divisions, combien réel était le chiffre d'affaires. Ce que nous savions, là-bas, à la base de l'entreprise, c'était qu'il fallait produire un certain nombre de courroies de direction, d'amortisseurs, de ressorts, de pièces composantes. C'est ce que nous savions qu'il fallait produire, on produisait à tout prix, on travaillait même pendant les Fêtes, on travaillait aussi les dimanches.

C: Mais ces indicateurs-là..., qui les fixait? D'où venaient-ils? De Bucarest?

S: Le ministère et la centrale de ressort. C'est-à-dire, le ministère, car ensuite il y a avait une infrastructure, les centrales étaient régionales, notre centrale de constructions de machines se trouvait à Brasov et pratiquement c'était... La centrale était le premier chaînon de contact, par la centrale on avait accès au ministère... Il y avait très rarement de cas où le ministère s'impliquait directement. Il n'était pas possible qu'un ministère discute avec toutes les fabriques de la Roumanie. En échange, la Roumanie était divisée par zones, par centrales de profil. Il y avait une centrale pour les constructions de machines, une centrale pour l'industrie légère, il y avait une autre pour je ne sais quoi... et il y avait les fabriques affiliées à chaque centrale qui était une sorte d'organisme coordinateur d'un nombre plus réduit de fabriques. À son tour..., la centrale de Brasov pour l'industrie constructrice de machines, mais il y avait aussi la centrale de Craiova qui chaperonnait d'autres fabriques de la même industrie. Il y avait à Iasi une autre pour la même industrie..., et toutes rapportaient leurs résultats à Bucarest, où on centralisait toute l'industrie constructrice de machines. Donc, même le plan venait de là-bas. Les commandes nous parvenaient de la même manière, par l'intermédiaire de la centrale.

C: Et l'entreprise avait quelque chose à dire? Ou peu?

S: L'entreprise devait travailler! Elle n'en avait pas quoi dire...

C: Par exemple que c'était trop? Ou...

S: Y compris ce qu'on produisait ne dépendait pas trop de la décision de l'entreprise respective. À un moment donné, on a produit chez X des essuie-glaces. Et tout d'un coup, toute la production d'essuie-glaces a été redirigée vers une autre fabrique. C'était la décision de la centrale. À Oradea..., il fallait y pourvoir du travail, on prenait les essuie-glaces de chez X Sibiu et on les redirigeait à Oradea. Bien qu'on les ait produits chez nous depuis quelques années, c'était cela la décision. X n'a pu s'y opposer..., non, nous ne sommes pas d'accord de vous céder notre production... On a dû déménager tous les outillages de notre usine et les monter à Oradea. Nous n'avons pas pu entrer

chez Dacia, je veux dire produire des pièces pour Dacia, parce qu'il y avait Scornicesti et Topoloveni, des usines qui avaient été destinées à produire pour Dacia. Même si, en ce moment-là, elles n'avaient pas d'expérience technique. Nous avons commencé en 1970, je le sais de l'histoire, car je n'y étais pas encore, mais IPAS a acheté une co-licence pour des boîtiers de direction hydraulique pour l'usine de camions de Brasov. Donc, on a voulu que les camions soient équipés de boîtiers de direction hydrauliques efficaces et de haute qualité. Par ce temps-là, X n'avait pas un know-how suffisamment puissant du point technique pour pouvoir créer toute seule ce produit, et alors, on a acheté une licence de chez Man-Diesel. C'était vraiment une chose, acheter une licence chez un producteur allemand! La licence a été acquise avec toute la technologie et alors, automatiquement, les équipements techniques ont été de très haute technique. Et en dépit du fait que..., jusqu'aux années de la révolution nous avons eu, à vrai dire, on a accumulé après..., en 84 lorsque j'y ai été employé, j'ai constaté que chez X il y avait des ingénieurs de grande valeur. Ils avaient des connaissances extraordinaires dans le domaine des pièces auto. On avait effectivement de qui apprendre. Et alors, pourquoi ne pas produire pour Dacia? Parce nous n'avions pas la permission de produire pour Dacia. On ne pouvait pas faire de la concurrence à Scornicesti qui produisait des boîtiers de direction pour Dacia, même s'ils... Il n'était pas permis. On décidait de haut qui doit faire quoi.

C: Y compris par rapport aux employés, à savoir dans la relation de la compagnie avec les employés? Qu'est-ce que la compagnie pouvait offrir à ses employés? Avait-elle une marge de manœuvre ou...?

S: Du point de vue salarial, si c'est à cela que vous faites référence, il y avait des grilles de salaires par types de métiers, ouvrier non-qualifié, ouvrier qualifié, à une certaine formation, pour le personnel technique il y avait les ingénieurs, depuis... jusqu'à... Il y avait quelques classes salariales, à un salaire entre deux limites. C'était ici que le chef direct avait la possibilité de proposer à la direction de l'entreprise si tel ou tel employé s'encadrait dans la première, la deuxième, la troisième, la quatrième classe. Nous, quand on a été employé, on s'était encadré dans la première classe, en tant que stagiaires. Je touchais à ce temps les environs de 2200 lei, à la valeur respective de l'argent. Au moment de la révolution, je touchais, je crois, quelques 3800 lei, après 5 ans.

C: Mais ces grilles étaient communes pour toute l'industrie automobile?

S: Elles étaient les mêmes pour toute l'industrie automobile, donc si j'avais quitté la compagnie ayant un salaire, disons, de 3500 lei par ce temps-là, et que j'avais déménagé à Brasov et que j'avais sollicité de travailler chez SF Rosu, j'aurais touché le même salaire, sans aucun problème.

C: Mh..., oui, oui...

S: Pratiquement, il y avait un seul chapeau et tout l'argent était dirigé d'un seul endroit. L'usine pouvait décider localement, selon une certaine fourchette, si un employé est mieux ou moins payé, mais d'aucune manière on ne touchait un salaire plus haut. Si on était le dernier, à la plus haute classe, disons, le salaire était 4400 lei – 4800 lei, à ce temps-là. Personne ne pouvait t'offrir plus, parce que la grille était comme ça.

C: Mh..., oui, oui... c'était la limite.

S: Exactement, c'était la limite. Pratiquement, les salaires étaient les mêmes, il n'y avait pas la concurrence actuelle : moi, je paie plus, j'attire du personnel, ou au contraire, je paie moins, et le personnel quitte mon endroit. Il n'y avait pas où s'en aller, on ne faisait pas à sa tête. On pouvait quitter un endroit uniquement sur demande, on ne pouvait pas démissionner, on devait avoir des raisons très claires, on demandait le transfert. Pratiquement, on faisait un transfert entre les entreprises. Il y avait des situations de changement du domicile où, si je voulais tout simplement changer d'endroit de travail et aller travailler à l'usine mécanique, je devais demander à mon entreprise : « je veux être transféré à l'usine mécanique » et je devais aller aussi à l'usine mécanique et leur demander : « Monsieur, vous m'acceptez? Je viens de X Sibiu » et alors ils répondaient : « S'ils peuvent te laisser partir, nous sommes d'accord pour t'accepter. »

C: Mh...Oui, oui

S: Donc seulement sur accord des deux entreprises et avec les approbations concernées.

C: Mais les ouvriers, en général?

S: La même histoire, le même transfert.

C: Mais eux, comment percevaient-ils leur lieu de travail à ce moment-là? Qu'est-ce qu'ils attendaient de l'entreprise?

S: Toucher leurs salaires, un point c'est tout! Vous savez, il y avait un adage que tout le monde utilisait par ce temps-là : « Le temps passe, le salaire vient, nous travaillons sans s'en faire pour ça ». On avait du travail, et je suppose qu'il y a encore beaucoup de gens pour lesquels cette période-là constitue, en quelque sorte, un souvenir agréable et qu'il y en beaucoup qui la regrettent.

C: Pourquoi supposez-vous qu'ils déplorent la fin de ce temps-là?

S: Parce qu'on a oublié beaucoup de choses, c'est-à-dire qu'on pense seulement au fait que le job était assuré, il y avait un salaire fixe, on ne coupait pas les salaires de 25%, personne n'était pénalisé pour je ne sais quoi. Le salaire était assuré, même si on était continuellement menacé par des baisses de salaire si on ne faisait pas le plan, on retenait quelquefois 100 ou 200 lei sur les salaires, mais après on recevait des primes. Donc, en fin de compte, tout finissait bien, on recevait des primes pour la période respective. Et pour ne pas qu'il soit trop frappant que tout le monde recevait des primes 6 ou 7 collègues de l'atelier recevaient chacun une prime de 800 ou 1000 lei, à peu près la moitié du salaire d'un stagiaire, mais on avait mis au point une sorte de pacte : on divisait le montant par 5, et 5 personnes touchaient 200 lei. Le mois suivant, c'étaient d'autres personnes qui étaient nommées pour la prime et on procédait de la même manière pour ne pas figurer dans les papiers que des 60 employés, tous avaient reçu une prime. Est-ce que tous les 60 employés méritaient de recevoir une prime? Non, ils ne la méritaient pas tous, mais il était difficile d'établir qui méritait plus ou qui méritait moins, et alors on procédait de cette manière-là » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Le salaire de tous les travailleurs, incluant celui de la direction de l'entreprise, était distribué par la « centrale » de l'industrie automobile, composante du Ministère de l'industrie.

« [...] Mais c'était la règle, tout le monde devait avoir un job, toucher un salaire, l'argent était globalisé, au niveau national, tout faisait partie du budget au moment respectif, sans tenir compte de la production. L'argent parvenait du ministère, donc pas de problème à recevoir son salaire. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

L'obligation assumée par l'État d'assurer un emploi à tous et à chacun, et de le garantir jusqu'à la retraite, a eu comme conséquence l'apparition du phénomène de « chômage en emploi » ou de « gestion du passage du temps » (Boruz, 2008; Myant et Drahokoupil, 2011). Ce phénomène est une anomalie du marché du travail centralisé due à la présence d'une surpopulation de travailleurs sur les lieux des

entreprises, donc au déséquilibre entre la quantité de travail disponible et le nombre disproportionné d'employés embauchés pour la réaliser.

« C: Vous voulez dire qu'il était difficile de percevoir la performance de chaque employé?

S: On n'avait pas la possibilité de faire un monitoring pour chaque personne, je vous l'ai déjà dit : il y avait tant de monde. Mais si on voulait vraiment superviser tout le monde, on se rendait compte qu'il y en avait beaucoup qui ne faisaient presque rien. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Le manque de liens entre le salaire et les contributions de l'employé dans l'entreprise était lié également au manque de responsabilités sur les lieux de travail.

« Auparavant, il était assez difficile de commettre des erreurs de ce genre, car il y avait beaucoup de superviseurs et tous devaient présenter leur opinion et, lorsqu'il fallait trouver le responsable, il n'y avait personne. Par exemple, si on devait mettre au point une ligne de pièces et qu'elle n'était pas correcte, on ne pouvait pas trouver le coupable. Il y avait une équipe, tous étaient coupables, mais aujourd'hui ce n'est plus de cette manière... » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

Un autre élément qui caractérisait le contrat social de l'économie centralisée était le manque de valorisation du travail intellectuel, et de celui des jeunes. Cela était dû au fait que l'élite du parti communiste provenait des rangs de travailleurs moins scolarisés, les « cols bleus » de l'époque, et c'étaient ces derniers qui étaient considérés la force de travail la plus importante dans les usines communistes.

« C. Mais à ce moment-là (n.c. en 1984), comment envisagiez-vous la relation avec l'employeur? [...] Quelles étaient les obligations de l'employé envers l'entreprise?

S: C'étaient les obligations strictement professionnelles, outre les autres obligations auxiliaires, connexes par rapport à notre métier au temps respectif... on était jeunes (on était jeunes et peut-être qu'on les prenait à la légère)... le samedi, nous balayions la cour, aux délices des opérateurs : le personnel technique balayait la cour et chacun avait son secteur à balayer,

comme dans l'armée. Tout près d'ici, la rue voisine, se trouvait par ce temps-là, le secteur de la direction technique et le samedi, nous devions balayer, ramasser les déchets, nettoyer. Enfin, il y avait des travaux à faire, c'était le système, on ne pouvait pas s'y opposer, c'était impossible de dire « je ne veux pas » [...]. Il y avait une sorte de guerre froide entre les ouvriers et le personnel technico-économico-administratif (TESA), et ce terme a été longtemps utilisé. TESA sont ceux buvaient des cafés tout le long de la journée et qui promenaient des paperasses, tandis que la classe ouvrière est formée par ceux qui travaillent et qui produisent, donc nous étions les parasites qui vivaient à leurs dépens. Il n'y avait aucune importance si ces parasites-là projetaient au moins les processus, projetaient les outils des dispositifs, mettaient en œuvre ces processus sur les machines et ils enseignaient aux ouvriers à produire, après tout cela était oublié et ils disaient : « Ah, celui-ci fait partie de TESA, laisse-le balayer la cour de l'usine ». Ils travaillaient, ils produisaient des pièces, et quelquefois ils balayaient la cour. Ils étaient si heureux lorsqu'ils voyaient que le personnel TESA faisait des travaux non-qualifiés, des travaux « primaires ». C'était une sorte de guerre froide, eux qui travaillaient, produisaient, nous, qui touchions l'argent sans rien faire, qui buvions des cafés, promenions la paperasse. » (Gestionnaire, plus de 40 ans, entreprise C).

ANNEXE 6

DESCRIPTION DES LOGIQUES TRANSFORMATIONNELLES

Les logiques transformationnelles	Visage actuel de la logique transformationnelle	Héritage du passé de la logique transformationnelle
Logique de la performance organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Pression constante pour la réalisation des produits de qualité supérieure. - Changements au niveau du contenu de la tâche et de l'organisation du travail. - Acceptation difficile du suivi de la performance par les employés. - Pression pour adopter et respecter des standards de qualité et de production très exigeants. - Acceptation des mutations internes. - Préoccupations pour corriger les comportements contreproductifs et « éduquer » les employés à ne plus les perpétuer. - Passage du suivi collectif de la performance vers la responsabilisation individuelle par rapport aux résultats du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nostalgie /difficile acceptation de la charge de travail augmentée par rapport au passé. - Persistance des comportements contreproductifs qui étaient tolérés auparavant. - Vouloir garder à tout prix des compétences professionnelles qui sont devenues désuètes suite à l'automatisation de la production. - La rémunération n'est que partiellement liée à la performance individuelle. - Manque de reconnaissance et d'appréciation du travail intellectuel. - Le maintien de l'indemnité d'ancienneté dans l'entreprise C fait en sorte qu'elle préfère embaucher des personnes plus jeunes afin d'économiser dans la masse salariale.
Logique paternaliste (<i>Protection</i>)	<ul style="list-style-type: none"> -Préférence pour une entreprise qui pourrait assurer un emploi à long terme, même avec une rémunération inférieure à la moyenne de l'industrie. -Présence d'un leader charismatique, image d'un 	<ul style="list-style-type: none"> - L'intervention de l'État encore présente, qui ralentit le développement de l'économie de marché. - Le Code du travail, qui favorise l'employé au détriment de l'employeur. -Besoin de protection manifesté davantage

	<p>«père de famille» respecté par tous et qui gère d'une main forte.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nostalgie de la protection et la sûreté offertes par l'État et l'ancien parti communiste sur les lieux de travail. 	<p>par les employés plus âgés.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Présence des syndicats puissants qui imposent aux entreprises des conditions de travail qui peuvent nuire à leur performance à long terme. -Des traces de favoritisme à allure de corruption encore présentes.
<p>Logique paternaliste (<u>Hierarchie</u>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Décalage apparent entre le niveau hiérarchique et le pouvoir qui y est associé. -Attitude dualiste à l'égard de l'autorité : soumission et méfiance. -Managers dont l'autorité se base sur leur compétence professionnelle. -Gestion plus ouverte et respectueuse des employés. -Communication plus ouverte. -Participation des employés à la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> -Déséquilibre des rôles managériaux : les managers assument leur rôle de motiver et récompenser les subordonnés et évitent d'exercer la fonction de contrôle et suivi des performances. -Écart entre le discours managérial et la réalité concernant la communication organisationnelle. -Promotions internes qui ne se font pas toujours selon les critères de la valeur personnelle de l'employé.
<p>Logique paternaliste (<u>Esprit communautaire</u>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Développement du sentiment d'appartenance et de fierté organisationnelle. - Relations entre les collègues commencent à prendre une allure plutôt « économique » que « sociale ». 	<ul style="list-style-type: none"> -Persistance du sentiment de solidarité.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, L.M. (1996). Employee cynism : An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Arshad, R., Sparrow, P. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia : modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1793-1823.
- Aytemiz Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management : a literary review. *Cross Cultural Management : An international Journal*, 13(4), 296-315.
- Aycan, Z., Kabasakal, H. (2006). Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope With Financial Crises. *Group & Organization Management*, 31(4), 469-483.
- Aycan Z., Kanunga, R., Mendonca, M., Yu K., Deller, J., Stahl, M., Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices : A 10-Country Comparison. *Applied Psychology : an International Review*, 49(1), 192-221.
- Bal, M., Chiaburu, D., Jansen, P. (2010). Psychological contract breach and work performance. Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252- 273.
- Baltahazard P.A., Cook R.A., Potter R.E. (2000). Dysfunctional culture, dysfunctional organization, *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709-731.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Collection entreprendre.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., Depalma, J.A. (2006). On the Receiving End : Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Bernard, R. et Ryan, G. (2010). *Analyzing qualitative data : systematic approaches*. Los Angeles : Sage Publications.

- Bernardi, B. (2010). Lire le "Contrat social". *Le nouvel Observateur*, juillet- août, 2010, 60-70.
- Bordia, P., Restubog, S. L., et Tang, R. (2008). When employees strike back : Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Boruz, A. (2008). Culture and management in Romania : Managing for value while managing the autocratic values dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean- Francois Chanlat (Eds). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongés*. Presse de l'Université Laval et Télé-université UQAM.
- Bhaskaran S., Sukumaran, N., (2007). National culture, business culture and management practices : consequential relationships? *Cross Cultural Management : An International Journal*, 14(1), 54-67.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in Social Life*. New York, NY : Wiley.
- Brislin, R., (2000). *Understanding culture's influence on behavior*. Thomson Learning Second Edition.
- Campoy, E., Castaing, S., Guerrero, S. (2005). Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données dans *Comportement organisationnel, Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, de Boeck, 111- 117.
- Carl, D., Gupta, V., Javidan, M. (2004). Power distance. Dans House, R. (Edit) : *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, Calif : Sage Publications.
- Charmaz, K., (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. SAGE
- Chemers, M., Oskamp, S., Costanzo, M. (Eds) (1995). *Diversity in Organizations; New Perspectives for a Changing Workplace*. SAGE Publications.
- Chrobot - Mason, D. (2003). Keeping the promises- Psychological contract violations for minority employees, *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 22-45.

- Chrobot - Mason, D., Ruderman M., Weber, T., Ohlott, P. and Dalton, M. (2007). Illuminating a cross-cultural leadership challenge : when identity groups collide. *Int. J. of Human Resource Management*, 18, 2011-2036.
- Chaudhry, A., Wayne, S., et Schalk, R. (2009). A Sensemaking Model of Employee Evaluation of Psychological Contract Fulfilment- When and How Do Employees respond to Change? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 498- 520.
- Cole M., Schaninger Jr. W., Harris, S. (2002). The workplace Social Exchange Network. A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Collerette, P., Deliste, G., Perron, R. (2008). *Le changement organisationnel. Théorie et 'pratique*. Presse de l'Université du Québec.
- Cook, K., Rice, E., (2003). *Social Exchange Theory. Handbook of Social Psychology*, edited by John Delamater. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- Cook, L. (1993). *The Soviet Social Contract and Why It Failed. Welfare policy and Workers' Politics from Brezhnev to Yeltsin*. Harvard University Press.
- Constantiniu, F., (2011). *O istorie sincera a poporului român* (Traduction : *Une histoire sincère du peuple roumain*), Bucuresti : Univers Encyclopedic Gold.
- Conway, N., Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract and exceeded promises. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 287-302.
- Cornet, A., Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. DUNOD, Paris.
- Coyle-Shapiro, J. (2001). Managers : Caught in the middle of a psychological contract muddle. *Paper presented at the Academy of Management*, Washington, DC.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J., Conway, N. (2005). Exchange relationships : An examination of psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90-114.

- Coyle-Sapiro, J., Parzefall, M.R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi dans Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze D., Mignonac K., *Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* : Éditions De Boeck, Bruxelles, 21-67.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship : A Large Scale Survey, *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-929.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract : Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. and Newman J. (2004). The psychological contract and individual differences : The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 150-164.
- Cox, T., Jr. (1991a). The multicultural organization. *The Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox, T., Jr., Blake, S. (1991b). Managing cultural diversity : implications for organizational competitiveness, *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T., (2001). *Creating the Multicultural Organization; A strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass, a Wiley Company, San Francisco.
- Creswell, J., Clark, P. (2007). *Designing and conducting mixed method research*. Thousand Oaks, Calif. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design. Choosing Among Five Approaches*. (3rd ed.). SAGE
- Creswell, J. (2009). *Research design : A qualitative, quantitative and mixed method approaches*. Sage Publications
- Cropanzano, R., Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory : An interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31, 874-896.
- Dabos, G., et Rousseau, D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*. 89(1), 52-72.

- Dadi, V. (2012). Promises, Expectations, and Obligations – Which Terms Best Constitute the Psychological Contract? *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 88-100.
- Davel, E., Dupuis, J.,P., Chanlat, J., F. (2008). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Les presses de l'Université Laval et Télé-Université (UQAM).
- Davila, A., Elvira, M. (2007). Psychological contracts and performance management in Mexico; *International Journal of Manpower*, 28(5), 384- 402.
- Delobbe, N., Gries, A., & Dulac, T. (2003). Construction du contrat psychologique : Rôle des valeurs personnelles et organisationnelles. *Rapport de recherche, Institution d'Administration et de gestion, Université catholique de Louvain*.
- Dessler, G. (2009). *La gestion des organisations. Principes et tendances au XXIe siècle*. ERPI.
- Detert J. R., Schroder R.G., Mauriel J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations, *Academy of Management Review*, vol. 25(4), 850-863.
- De Hauw, S. et De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations : Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business Psychology*, 25, 293- 302.
- De Vos, A. (2002). The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process : A longitudinal study. *Dissertation, Faculty of Economics and Business, RUG, Gent, Belgium*.
- De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R. (2002). Psychological contract-related information seeking and the role of individual dispositions. *Paper presented at the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, Canada.
- De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization : Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Dick, P. (2010). The transition to motherhood and part-time working : mutuality and incongruence in the psychological contracts existing between managers and employees. *Work, employment and society*, 24(3), 508- 525.

- Dolan S.L. et Garcia S. (2002). Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century, *The Journal of Management Development*, 21(3), 101-117.
- Donaldson, T., Dunfee, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics : Integrative social contracts theory, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 19(2), 252- 284.
- Dulac, T., (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche dans Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze D., Mignonac K., *Comportement organisationnel Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* : Éditions De Boeck, Bruxelles, 69-109.
- Dupuis, J-P. (2008). L'analyse interculturelle en gestion : décloisonner les approches classiques, dans Davel, Dupuis, Chanlat (dir) : *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Les presses de l'Université Laval et Télé-Université (UQAM).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(1), 42-51.
- Emrich C., Denmark, F., Hartog, D., D. (2004). Cross-cultural Differences in Gender Egalitarianism. Implications for Societies, Organizations, and Leaders. Dans House, R. (Edit) : *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, Calif : Sage Publications
- Edwards, J., Karau, S. (2007). Psychological Contract or Social Contract? Development of the Employment Contract Scale. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 67-78.
- Fenwick, J., Barklay, L., Schmied, V. (2008). A grounded theory analysis of women's experiences of mothering in the Special Care Nursery, Women Birth. *WOMBI*, 77, p. 15-35.
- Ferdman, B., (1995). Cultural Identity and Diversity in Organizations : Bridge the Gap Between Group Differences and Individual Uniqueness dans Chemers,

- Oskamp et Costanzo Edit. *Diversity in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Flynn, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth. *Development and learning in organizations*, 25(1), 11-15.
- Fujimoto, Y., Hartel C., (2006). A self-representation analysis of the effects of individualist-collectivist interactions within organizations in individualistic cultures. *Cross Cultural Management : An International Journal*, 13(3), 204-218.
- Gephart, R., P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 4, 454- 462.
- Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. Dans D. Autissier et F. Bensebaa (dir.). *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion (p.25-50)*. Paris : Ed. Economica
- Globokar, T., (2008). Culture et gestion en Slovénie : une rencontre dynamique entre la tradition villageoise et la soif du savoir. Dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées (Support DVD, Chapitre V.9)*, Québec : Presses de l'Université Laval et Télé-université UQAM.
- Gouch, O., Arkani, S. (2011). The impact of the shifting pensions landscape on the psychological contract. *Personnel Review*, 40(2), 173-195.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guerrero, S. (2004). Le contrat psychologique : Son intérêt et son rôle sur la mobilité externe. Dans S. Guerrero, J.L. Cerdin & A. Roger (Eds), *La gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*. Paris : Vuilbert
- Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations Industrielles/Industrial relations*, 60, 112-144.
- Guerrero, S., et Herrbach, O. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfilment, *Journal of Managerial Psychology*, 23, 4-17.

- Guest, D., Conway, N. (2000). Can an organization have a psychological contract? A conceptual and empirical analysis. *Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.*
- Guest, D., Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract : An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.
- Gotting, U. (1996). A New Social Contract? In Defense of Welfare : Social Protection and Social Reform in Eastern Europe, *EUI Working Papers*
- Healy, G., Oikelome, F. (2007). A global link between national diversity policies? The case of the migration of Nigerian physicians to the UK and USA. *Int. J. of Human Resource Management*, 18, 1917-1933.
- Henderson, K.E., O'Leary-Kelly, A.M. (2012). When Broken Promises Threaten One's Identity : The Impact of Psychological Contract Breach on Self-Identity Threat. *Journal of Organizational Psychology*, 12(3/4), 81-98.
- Herriot, P., Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resources Management Journal*, 7, 45-56.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., & Kidd, J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Higgs, M., (1996). Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams. *Team Performance Management : an International Journal*, 2(1), 36-43.
- Ho, V., Weingart, L., Rousseau, D., (2004). Responses to broken promises : Does personality matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65, 276-293.
- Ho, V. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment, *Academy of Management Review*, 30(1), 113-128.
- Hofstede, G., (1980). *Culture's consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organization Across Nations*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., (2001). *Culture's consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organization Across Nations*, 2nd edition, McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M., (2010). *Cultures et organisations. Nos programmations mentales*. Paris : Pearson Education France (3^e édition).

- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior : Its Elementary Forms*. New York, NY : Harcourt, Brace and World.
- Janssens, M., Sels, L., Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts : A six-cluster solution. *Human Relations*, 56 (11), 1349-1378.
- Jemson, G., (2013). A Study on Factors Affecting Employees' Psychological Contract and its Impact on Employee Motivation in BHEL EDN, Bangalore. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research (APJMER)*, 2 (2), 96-106.
- Jensen J., Opland, R., Ryan, A.M. (2010). Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors : Employee responses to Transactional and Relational Breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-578.
- Journet, N. (2002). *La culture. De l'universel au particulier*. Éditions Sciences Humaines, 213-219.
- Kase, R., et Zupan, N. (2007). Psychological contracts and employee outcomes in transition to market economy : a comparison of two Slovenian companies. *Problems and Perspectives in Management*; 5(4), 16-91.
- Karacay-Aydin, G. (2009). Third Party Roles in mediating or Preventing Psychological Contract Violation in High-Context Cultures. *The Business Review, Cambridge*, 12(1), 167-182.
- Keeley, M. (1988). *A social-contract theory of organizations*. Cambridge University Press.
- Keeley, M. (1995). Continuing the social contract tradition, *Business Ethics Quarterly*, 5(2), 241-256.
- Kickul, J.R. (2001). When organizations break their promises : Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*., 29, 289-307.
- Kickul, J., Lester, S., Belgio, E. (2004). Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach : A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural management*, 4(2), 229-252.
- Kim, M. S., Choi, J.N. (2010). Layoff victim's employment relationship with a new employer in Korea : effects on unmet tenure expectations on trust and

- psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(4), 78-92.
- Krylov, V., (2008). Culture et gestion en Russie : entre l'efficacité et l'incertitude. Dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées (Support DVD, Chapitre V.13)*, Québec : Presses de l'Université Laval et Télé-université UQAM
- Krivokapic-Skoko, B., Dowell, D., O'Neill, G. et Kleinschafer, J. (2009). Research Note : Undertaking Cross-Cultural Research into Psychological Contracts. *New Zealand Journal of Employment Relation*, 34(2), 87- 94.
- Labianca, G., Gray, B., Brass, D.J., (2000). A Grounded Model of Organizational Schema Change During Empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257.
- Lau, C.-M., Woodman, R., (1995). Understanding organizational change : A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.
- Lee, C., Tinsley, C., Chen, G., Z., X. (2000). Psychological and Normative Contracts of work Group Members in the United States and Hong Kong dans Rousseau, D., Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspectives*, SAGE Publications
- Lester, S., Kickul, J. et Bergmann, T. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time : the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191- 208.
- Lindholm, C. (2007). Culture and Identity. *The History, and practice of Psychological Anthropology*. McGraw-Hill.
- Livian, Y., F., Machkova, H. (2008). Culture et gestion en République Tchèque : Pragmatisme et libéralisme. Dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées (Support DVD, Chapitre V.10)*, Québec : Presses de l'Université Laval et Télé-université UQAM.
- Locke, K. (2002). The Groundes Theory Approach to Qualitative Research dans Drasgow & Schmitt (Eds.). *Measuring and Analyzing Behavior in Organizations*. San Francisco, CA : Jussey- Bass.

- Macneil, I. (1985). Relational contract : what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 3, 483- 524.
- McLean Parks, J., Kidder, D., Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes : mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences : A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1). 89- 118.
- Mercure, D., Vultur, M. (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Presses de l'Université Laval.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., (2010). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck
- Myant, M., Drahokoupil, J., (2011). *Transition Economies : Political Economy in Russia, Eastern Europe, and Central Asia*. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Moghaddam, F. (2008). The psychological Citizen and the Two Concepts of Social Contract; A Preliminary Analysis. *Political psychology*, 29(6), 881-895.
- Morrison, E. W., Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 226- 256.
- Muresanu, D., Guerrero, S. (2011). Apports de l'approche par le contrat social pour comprendre la relation d'emploi dans une société en changement. *Actes du 22^e Congrès*, organisé par l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, les 27 et 28 octobre 2011 à Marrakech.
- Nadin, S., Williams, C. (2012). Psychological contract violation beyond an employees' perspective. *Employee Relations*, 34(2), 110-125.
- Napier, N. and Thomas, D. (2004). *Managing relationships in transition economies*. Greenwood Publishing Group.
- Naumov, A., et Puffer, S. (2000). Measuring Russian culture using Hofstede's Dimensions. *Applied psychology : An International Review*. 49(4), 709- 718.
- Ng, T., Feldman, D. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053- 1075.

- Ng, T., Feldman, D., Lam, S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors : A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*. 95(4), 744-765.
- Pandelica, I., Pandelica, A., Dabu, B., (2010). Pilot Study regarding Organizational Culture Dominant Values : Romania' Case, *The Business Review, Cambridge*, 14(2), 250-256.
- Parzefall, M-J., Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.
- Pazefall, M-R., Coyle-Shapiro, J. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Pasti, V. (2006). *Noul capitalism romanesc* (trad. *Le nouveau capitalisme roumain*), Édition POLIROM.
- Peng, M., W. (2000). *Business Strategies in Transition Economies*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Pepur, M., Pepur, S., et Viducic L. (2010). Theoretical Reflection of Psychological Contracts in the Context of Global Financial Crisis. *The Business Review, Cambridge* 15(2), 231- 238.
- Perrot, S. (2000). *L'Entrée dans l'Entreprise des Jeunes Diplômés*. Economica.
- Pesqueux, Y., (2012). Social contract and psychological contract : a comparison, *Society and Business Review*, 7(1), 14-33.
- Peyrat- Guillard, D. (2008). Union Discourse and Perceived Violation of Contract. A Social Contract- Based Approach. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63(3), 479-501.
- Pihel, L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63(3), 502-528.
- Pratt, M. (2009). For the lack of a boilerplate : tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, Vol. 52(5), 856- 862.
- Preda, C. et Soare, S. (2008). *Regimul, partidele si sistemul politic din Romania* (trad. *Le régime, les partis et le système politique en Roumanie*). Édition NEMIRA.

- Preda, M. (2009). *Riscuri si inechitati sociale in Romania (trad. Risques et manque d'équité sociale en Roumanie)*, Édition POLIROM.
- Porter, L. W., Pearce, J. L., Tripoli, A.M., Lewis, K.M. (1998). Differential perceptions of employers' inducement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D.P., & Passell, B.S. (2003). After the fall : Layoff victims 'trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Orpen, C. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *Journal of Social Psychology*, 134, 407-408.
- Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F.. (2004). The impact of personality on psychological contracts : *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Richard, O., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S., Taylor, E. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts : Does organizational culture matter? *Journal of Business Research* 62(8), 818-839.
- Robinson, S. & Rousseau, D. (1994). Violating the Psychological Contract : Not the Exception But the Norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract : *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S., Morrison, E., (1995). Psychological contract and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S., Morrison, E., (2000). The development of psychological contract breach and violation : a longitudinal study : *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

- Roehling, M., (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-222.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications
- Rousseau, D. (1998). The "Problem" of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organisational Behavior*, Vol.19, Special Issue : The Psychological Contract at Work, 665-671.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511- 541.
- Rousseau, D. (2003). Extending the psychology of the psychological contract. Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229-238.
- Rousseau, D., & Fried, Y. (2001). Location, location, location : Contextualizing organizational recherche. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-13.
- Rousseau, D., Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspectives*. Sage Publications.
- Rousseau D., Tijoriwala, S., (1998). Assessing psychological contracts : Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D., & McLean Parks J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*. Vol. 15 (Cummings L.L. et Staw B. editeurs).
- Rousseau, D., M. et Wade Benzoni, K. A. (1995). Changing individual- organization attachments : A tow-way street. Dans A. Howard (Eds). *The Changing Nature of Work*, p. 290- 322. San Francisco, CA : Jossey- Bass.
- Restubog, S., L, Bordia, P., Tang, R. (2007). Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture : The Moderating Role of Equity Sensitivity (Researc Note). *British Journal of Management*, 18, 376- 386.

- Robinson, S., Kraatz, M., et Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and The Psychological Contract : A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Schein E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2), 3-15.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th Edition)*. Jossey-Bass Business and Management. Hoboken, NJ, USA.
- Schneider, S., Barsoux, J.-L., (2003). *Management interculturel*. Paris : Pearson Éducation France, 2^e édition
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values : theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1- 65.
- Sels, L., Janssens, M., Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts : a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461- 488.
- Smith, P. (2002). Culture's consequences : Something old and something new, *Human Relations*, 55(1), 119-135.
- Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Strauss, C. et Quinn, N. (1997). A cognitive theory of cultural meaning. *Cambridge University Press*
- Street, J.N. (2009). The implications of the Cultural Values of Individualism and Collectivism in the Formation of the Psychological Contract and Employee Commitment. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 433- 448.
- Tekleab, A., Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585- 608.
- Thomas, D., Kevin, A., Ravlin, E. (2003). Cultural variation and psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.

- Thomas, D., Au, K. (2002). The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction. *Journal of International Business Studies*. Second Quarter, 33(2), 309-326.
- Thomas, D. et Inkson, K. (2009). *Cultural intelligence. Living and working globally*. Berrett- Koehler Publishers
- Thomas, M. (2001). *Folk Psychologies Across Cultures*. Sage Publications.
- Tomprou, M., Nicolau, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16(4), 342-363.
- Triandis, H. (1995). A Theoretical Framework for the Study of Diversity dans Chemers, Oskamp et Costanzo Edit. *Diversity in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Triandis, H., Suh., E., (2002). Cultural Influences on Personality, *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Triandis, H., (2004). The many dimensions of cultures, *Academy of Management Executive*, 18(1), 88-93.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., (2004). *L'entreprise multiculturelle*, Maxim Laurent du Mesnil, Editeur, (la traduction du livre « Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business »).
- Turnley, W. H., Feldman, D.C., (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations : Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Thompson, J., Hart, D.W. (2006). Psychological Contracts : A Nano-Level Perspective on Social Contract Theory. *Journal of Business Ethics*, 68, 229-241
- Thomson, J., Bunderson, S. (2003). Violations of principle : Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*. 28 (4), 571-586.

- Veiga, J., Yanouzas, J., et Buchholtz, A. (1995). Emerging Cultural Values Among Russian Managers : What Will Tomorrow Bring. *Business Horizons*, July-August.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B., Jesus, B. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes : A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Weick, K.E. (1985). Sources of Order in Underorganized Systems : Themes in Recent Organizational Theory. In Y. Lincoln (ed.), *Organizational Theory and Inquiry*, Beverly Hills, Sage, 106-137.
- Wilkens, U., Nermerich, D. (2011). "Love it, change it, or leave it"- Understanding Highly-skilled Flexible Workers' Job Satisfaction from a Psychological Contract Perspective. *Management revue*, 22(1), 65- 83.
- Witt, L.A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes : Organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.